



QUALIDADE DO SERVIÇO PÓS- VENDA E A SUA RELAÇÃO COM A LEALDADE DO CONSUMIDOR

**ESTUDO DA RELAÇÃO DA QUALIDADE PERCEBIDA DO
SERVIÇO PÓS-VENDA E O SEU ELO COM A LEALDADE DO
CONSUMIDOR DE LUXO, NO SETOR AUTOMÓVEL PORTUGUÊS,
NO NORTE DO PAÍS: O CASO PORSCHE**

Autor: Francisco Manuel Coelho da Silva Alves

Orientadora: Professora Doutora Mafalda Ferreira

ESCOLA SUPERIOR DE PORTO, JULHO, 2018

AGRADECIMENTOS

Ao longo da minha vida tive sempre o privilégio de ter pessoas sábias comigo, uma delas partilhou uma máxima que trago desde então: “Nenhum homem é uma ilha.”. Na senda desse mote, tenho de endereçar a minha gratidão às pessoas cujos contributos foram decisivos para que este trabalho pudesse existir.

Tenho de começar pela minha família, pilar do meu ser, em particular na figura dos meus pais que viram os meus sucessos e fracassos, e sempre me encorajaram e apoiaram a olhar os desafios que vida me lança “olhos nos olhos”. Por isso e por muito mais, que nunca conseguirei mensurar ou colocar em papel, Obrigado!

À minha Orientadora, Professora Mafalda Ferreira, a quem certamente ofereci cabelos brancos ao longo deste processo, agradeço a disponibilidade, o apoio, a confiança que sempre me transmitiu e depositou, os conselhos certos e todas as alturas em que foi extraordinariamente além da mera definição do seu cargo.

À XRS Motor S.A. pela oportunidade de viver uma paixão que nutro desde que me lembro, em particular ao Doutor Hugo Ribeiro da Silva pela abertura, honestidade, disponibilidade e transparência com que me passou a sua experiência e sabedoria. Ao Departamento de Pós-Venda que me descortinou todo o seu funcionamento, o bom e o mau, sem reservas. Sobretudo às pessoas que compõem a família da XRS Motor S.A., pela forma como se sentia união e calor humano, tanto em momentos relaxados como de alta pressão.

Aos meus amigos, que nos melhores e piores momentos estiveram presentes seja para rir, ou oferecer uma palavra de consolo, obrigado pelos cafés, sessões de cinema e saídas que eram “receitadas” como forma de descanso deste trabalho.

Ao IPAM, no seu staff, pela simpatia e constante disponibilidade. Ao corpo docente pela forma como sempre estiveram disponíveis para ajudar, ouvir, debater e fazer pensar. Tenho de realçar as figuras da Professora Mafalda Nogueira e do Professor Ricardo Mena, que transcendem o significado de docente.

Por fim aos participantes das Entrevistas e *Focus Group* pela disponibilidade e abertura para partilhar as suas experiências e enriquecer este trabalho de forma inestimável.

RESUMO

O Serviço Pós-Venda do setor automóvel é visto como sendo uma área de negócio onde o consumidor navega com incerteza e desconfiança. A conexão entre o momento de venda e o momento de manutenção é, em alguns casos, fraca, senão inexistente, reforçando a postura defensiva que o consumidor assume perante o seu fornecedor de Serviço Pós-Venda.

O estudo do Serviço Pós-Venda, sob a lente do Marketing, pretende sublinhar a importância desta parte do setor automóvel, quer do ponto de vista da rentabilidade, quer em relação à forma como o cliente é entendido pelos concessionários em Portugal. Assim, é imperativo olhar para o consumidor no longo prazo, usando o Serviço Pós-Venda como forma de potenciar uma relação alicerçada na satisfação e construção de confiança, tendo em vista a fidelização e lealdade.

Este trabalho pretende entender a conexão entre a Satisfação e a Lealdade do consumidor automóvel do segmento de Luxo. Com este objetivo em mente, procurou-se conhecer as determinantes de qualidade do serviço e modelos que autores de referência propuseram, bem como a sua relação com a Lealdade.

O enquadramento da investigação de campo deu-se no Centro Porsche Porto, sendo que o estudo conta com a interação com a Administração, Direção e Staff do Serviço Pós-Venda e Clientes, permitindo colher percepções, e posteriormente intersectar temas coincidentes.

Neste trabalho conclui-se que a mera eficácia do Serviço Pós-Venda, neste contexto, não permite satisfazer o cliente, este deseja algo mais: uma relação. Essa relação assenta na sua satisfação, mas também na confiança depositada a quem lhe presta o serviço.

Palavras-Chave: Setor Automóvel, Marketing de Serviços, Lealdade, Serviço Pós-Venda

ABSTRACT

In the automotive sector, the After-Sales service is regarded as business area where the consumer navigates with uncertainty and lack of trust. The link between the moment of sale and maintenance is, in some cases, weak, if not non-existent. Thus provoking a defensive posture from the consumer towards his or hers After-Sales provider.

Under the lens of Marketing, the study of After-Sales underlines its importance in the industry regarding both profitability and how the dealers in Portugal perceive the client. Therefore it is paramount to look at the consumer in the long term, via the After-Sales Service, as a means to engage and enhance a Relationship built upon Satisfaction and Trust, aiming towards Loyalty.

This work has the objective of understanding how the connection between Satisfaction and Loyalty operates, in the luxury segment. The research of the determinants of service quality and respective models, and how loyalty fitted into these themes by both academically praised authors, and area professionals was done bearing the objective in mind.

The field investigation was done in the Oporto Porsche Centre, taking into account interactions with the Board, both Director and Staff of the After-Sales department and Clients, in order to obtain perceptions and afterwards intersecting matching themes.

It is concluded that a mere effective After-Sales service will pale in comparison towards the clients expectations, as he or she yearn for something more: a Relationship. A Relationship built upon Satisfaction, but also trust between client and service provider.

Key-Words: Automotive Sector, Service Marketing, Loyalty, After-Sales Service.

ÍNDICE

Resumo	3
<i>Abstract</i>	4
Índice.....	5
Índice de Figuras	9
Índice de Tabelas	10
Índice de Apêndices	11
Introdução	12
1. Revisão Bibliográfica	14
1.1. Consumidor de Luxo.....	14
1.1.1. Efeito Trickle-Down.....	20
1.2. Serviço Pós-Venda.....	22
1.3. Lealdade do Consumidor	25
1.4. Qualidade Percebida do Serviço Pós-Venda e Lealdade do Consumidor	27
1.5. Reflexões Finais	36
2. Quadro de Referência de Investigação	38
2.1. Introdução	38
2.2. Objeto de Estudo.....	38
2.3. Proposta de Modelo Concetual	39
3. Metodologia Proposta	41
3.1. Introdução	41
3.2. Objetivo Geral e Específicos.....	41
3.2.1. Objetivo Geral.....	42
3.2.2. Objetivos Específicos.....	42
3.3. Abordagem Metodológica.....	42
3.3.1. Técnicas de Recolha de Dados	43
3.3.2. Entrevistas Semi Estruturadas	43

3.3.3. Focus Group.....	44
3.4. Adequação das Técnicas aos Objetivos Gerais e Específicos	45
4. Análise de Dados	47
4.1. Introdução	47
4.2. Entrevista ao Administrador da XRS Motor S.A.	47
4.2.1. Expetativas do Cliente em relação ao Serviço Pós-Venda <i>versus</i> Serviço Comercial	47
4.2.2. Relação entre Dimensão Funcional e Técnica	48
4.2.3. Expetativas do Cliente Porsche.....	49
4.2.4. Imagem Pretendida para o Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto	49
4.2.5. Satisfação dos Clientes	51
4.2.6. Conexão entre Satisfação e Lealdade	52
4.2.7. Nutrir a Lealdade	52
4.2.8. Desafios Identificados.....	53
4.2.9. Limitações Sentidas	53
4.3. Entrevista ao Diretor do Serviço Pós-Venda	54
4.3.1. Dimensão Funcional e Técnica.....	54
4.3.2. Imagem Pretendida para o Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto	55
4.3.3. Expetativas do Cliente	55
4.3.4. Imagem Pretendida <i>versus</i> Expetativas	56
4.3.5. Conexão entre Satisfação e Lealdade	56
4.3.6. Caraterísticas Mais Valorizadas, pelo cliente, no Serviço Pós-Venda	57
4.3.7. Desafios Identificados.....	58
4.3.8. Limitações Sentidas	58
4.4. Entrevistas a Clientes	59
4.4.1. Razões para Adquirir um Porsche.....	59
4.4.2. Impressões Acerca do Serviço Pós-Venda	60
4.4.3. Expetativas em Relação ao Serviço Pós-Venda.....	61
4.4.4. Caraterísticas Mais Importantes no Serviço Pós-Venda	62
4.4.5. Importância do Fator Preço	63
4.4.6. Limitações Sentidas	64

4.4.7. Motivos de Regresso.....	65
4.4.8. Motivos para Potencial Abandono	65
4.4.9. Mudanças Propostas	66
4.5. Focus Group ao staff do Serviço Pós-Venda.....	67
4.5.1. Trabalhar na Porsche	67
4.5.2. O Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto.....	67
4.5.3. Impressões Acerca do Serviço Pós-Venda	68
4.5.4. Se fosse Cliente Porsche faria sempre o seu Serviço Pós-Venda no Centro Porsche Porto?	69
4.5.5. Caraterísticas Mais Importantes no Serviço Pós-Venda	69
4.5.6. Motivos de Regresso de Clientes.....	70
4.5.7. Mudanças Propostas	71
4.5.8. Qual o maior problema do Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto? 73	
4.5.9. Se implementasse uma política para melhorar o Serviço Pós-Venda, no Centro Porsche Porto, qual seria?.....	73
5. Discussão de Dados	77
5.1. Ligação à Marca Porsche	77
5.2. Perceção do Serviço Pós-Venda.....	79
5.3. Caraterísticas Mais Importantes Do Serviço Pós-Venda	82
5.4. EXPETATIVAS DOS CLIENTES	86
5.4.1. Em Geral	86
5.4.2. O Fator Preço.....	89
5.5. Satisfação e Lealdade	91
5.5.1. Satisfação.....	91
5.5.2. Lealdade.....	93
5.5.3. Conexão Entre Satisfação e Lealdade.....	96
5.6. Maiores Desafios, Limitações Encontradas e Mudanças Propostas	97
5.6.1. Maiores Desafios.....	97
5.6.2. Maiores Limitações	99
5.6.3. Mudanças Propostas	101
6. Conclusões e Recomendações à Empresa	105
6.1. Resposta aos Objetivos Específicos	105

6.1.1. Entender a percepção atual do Cliente Porsche em relação ao Serviço Pós-Venda e a sua Qualidade;	105
6.1.2. Entender a Percepção atual do Staff, Direção e Administração em relação ao Serviço Pós-Venda e a sua Qualidade;	106
6.1.3. Perceber quais os Fatores que geram Lealdade no Cliente do Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto.....	108
6.1.4. Entender, de forma Holística, a Conexão entre Satisfação e Lealdade, na ótica dos Cliente, Administração, Direção e Staff.....	110
6.2. Recomendações à Empresa.....	113
6.2.1. Recomendações Operacionais.....	114
6.2.2. Recomendações Estratégicas	116
7. Limitações e Pistas para Investigação Futura	120
7.1. Limitações no Estudo	120
7.2. Pistas de Investigação Futura.....	120
Bibliografia.....	122
8. Apêndices.....	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Matriz de Perfil de Cliente de Luxo de Kapferer (1997)	10
Figura 2: <i>Value Chain</i> do Serviço Pós-Venda de Gissler (2008)	24
Figura 3: <i>Service Quality Model</i> ou SERVQUAL	27
Figura 4: Modelo Proposto por Izogo e Ogba (2015), Adaptação do <i>SERVQUAL</i>	30
Figura 5: Modelo de Qualidade de Serviço de Grönroos (1984)	33
Figura 6: Cruzamento das Esferas de Ação: Prestador de Serviço - Cliente	34
Figura 7: Adaptação do Modelo de Grönroos (1984), por Kang e James (2004)	35
Figura 8: Modelo Concetual Proposto	39
Figura 9: Modelo de Construção de Lealdade	110

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Determinantes da Qualidade de Serviço	29
Tabela 2: Codificação dos Entrevistados	44
Tabela 3: Codificação dos Participantes do <i>Focus Group</i>	45
Tabela 4: Adequação das Técnicas de Investigação aos Objetivos Específicos	46
Tabela 5: Funções da Aplicação <i>XRS Digital Concierge</i>	117

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice I: Guião de Entrevista ao Administrador da XRS Motor S.A.....	126
Apêndice II: Guião de Entrevista ao Diretor do Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto	126
Apêndice III: Guião de Entrevista aos Clientes	127
Apêndice IV: Guião do <i>Focus Group</i> para Clientes	127
Apêndice V: Guião do <i>Focus Group</i> para o Staff	128

INTRODUÇÃO

O mercado automóvel português destaca-se pela predominância de distribuidores e importadores, havendo uma ausência de fabricantes de marcas nacionais. No entanto, Portugal tem indústria automóvel, apresentando-se como caso exemplar a AutoEuropa.

Do prisma do Marketing, a dimensão legal neste panorama representa um enorme desafio à forma como a Gestão de Marketing é feita. Usando o modelo do Contrato de Concessão (Vieira, 2006), entendemos que o papel do Gestor de Marketing está severamente limitado, uma vez que as ferramentas que tradicionalmente estariam ao seu dispor se encontram, na sua grande parte, muito condicionadas. Poucos elementos do *Marketing-Mix* estão disponíveis, e mesmo assim os Guias de Gestão de Marca fornecidos pelos fabricantes, sempre zelosos com a coerência e uniformidade da marca, restringem o pouco espaço de manobra existente para a Gestão de Marketing. A Gestão da Estratégia de *Pricing* dos veículos está limitada, uma vez que os concessionários/importadores têm sempre de comprar os veículos aos fabricantes e posteriormente aplicar a sua margem de forma a que o modelo de negócio seja rentável, configurando uma situação em que o Gestor de Marketing apenas gere as margens em conjunto com o Departamento Comercial. A Gestão do Produto está subordinada ao fabricante, uma vez que este define todos os aspetos do mesmo, podendo aceder pontualmente a sugestões de concessionários ou mercados específicos, quando tal se justifica como os casos da Audi, Volvo ou BMW no mercado chinês e as versões longas dos seus modelos (Costa, 2016). No que diz respeito à distribuição (ponto de venda), mais uma vez, os representantes nacionais encontram-se de mão atadas, desde a fachada do edifício até à decoração do espaço e forma de atendimento. Existe um manual de procedimentos, oriundo da casa mãe, que contempla todos estes momentos tendo em vista a uniformização de processos, não só a nível nacional, mas em todos os concessionários situados nas geografias que sejam de interesse para a marca. No que concerne à Comunicação/Promoção, existe

alguma rigidez acerca da gestão da Comunicação da Marca, no entanto os esforços de endogeneização da marca ao mercado ditam alguma flexibilidade.

O mercado automóvel apresenta-se hoje em profunda mudança, as modalidades emergentes de usufruto das viaturas via ferramentas financeiras, como o *Leasing* ou o *Renting*, as plataformas de *CarSharing* e o panorama da sustentabilidade ambiental, levou a que as empresas tradicionalmente focadas na performance desportiva, como a Porsche, redefinam a forma como encaram o futuro do automóvel, seja pela oferta de veículos de referência na gama híbrida, seja pela introdução da propulsão elétrica pelo *concept-car Mission-E*, ou pela inclusão da soluções de mobilidade com base na partilha nos seus eixos estratégicos para 2025 (Porsche, 2017).

O estudo em questão encontra-se balizado sob a alçada de três áreas: a dimensão do Luxo, a Qualidade percebida do Serviço e a Lealdade do Consumidor.

Uma vez que irá incidir no Centro Porsche do Porto estaremos perante um consumidor pertencente ao segmento de Luxo, dentro do Setor Automóvel português logo procuramos entender se a Qualidade Percebida do Serviço Pós-Venda é, ou não, determinante na construção de Lealdade no Consumidor do Segmento de Luxo.

Numa primeira parte o estudo irá visitar a bibliografia já redigida acerca dos tópicos em questão: Consumidor de Luxo, que inclui o Efeito *Trickle-Down*, e a ameaça dupla que constitui para a marca Porsche em dois níveis: fabricante e distribuidor, o Serviço Pós-Venda, a Lealdade do Consumidor e como se intersecta com a Qualidade Percebida do Serviço.

De seguida, passar-se-á para a uma abordagem metodológica qualitativa ao tema tendo Entrevistas Semi-Estruturadas e *Focus Group* como elenco de ferramentas de investigação.

1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão da Literatura abordará as dimensões necessárias ao entendimento do contexto científico do estudo em questão.

Pretende-se iniciar esta abordagem pelo Consumidor de Luxo, entendendo quais os elementos que o definem, qual o valor que o Luxo proporciona, bem como a importância do fator Exclusividade. Pretende-se entender de que forma o Luxo é trabalhado hoje, em contexto empresarial.

Procurar-se-á entender como é que os autores encaram o Efeito *Trickle-Down* em relação à preservação da exclusividade e o esforço que poderá representar na competitividade do setor.

O ponto seguinte irá debruçar-se sobre o Serviço Pós-Venda e a sua importância na criação de valor em geral e no setor, sendo que de seguida se pretende entender a posição dos autores em relação à Lealdade do Consumidor e que fatores determinam esse comportamento.

Por fim, abordar-se-á o cruzamento da Qualidade Percebida do Serviço Pós-Venda e a Lealdade do Consumidor, gerando uma visão panorâmica dos elementos que terão intervenção direta no estudo.

1.1. Consumidor de Luxo

Kapferer (1997) estuda a etimologia da palavra “Luxo”, encontrando a sua origem na palavra latina “Lux” que significa Luz, estabelecendo um paralelo entre o bem e a possibilidade do seu proprietário, fruto da posse, ser alguém iluminado pela sabedoria e gosto superior. A ideia de que o Luxo é algo definido de forma estática e fixa pela sociedade é errada, sendo que o conceito de Luxo é algo profundamente pessoal, que requer, no entanto, uma externalização sendo que vai de encontro ao patamar de satisfação pessoal na pirâmide de Maslow, conforme assinala Galhanone (2005).

Entenda-se que a noção de Luxo, bem como a sua definição genérica é passível de múltiplas interpretações, nomeadamente a ideia de que o conceito de Luxo representa o supérfluo, uma vez que o Luxo na sua aceção económica ilustra o compromisso máximo entre o binómio preço/utilidade, justificando o valor pago pela total utilidade esperada de acordo com Kapferer (1997). O mesmo autor apresenta os objetos/bens de Luxo como sendo símbolos reconhecidos de bom gosto, uma expressão pessoal de prestígio e sucesso, que apoia a construção da perceção social do utilizador, assim a noção de exclusividade é absolutamente crítica. Exclusividade implica o bem ser amplamente desejado, mas em posse de apenas poucos, esta ideia é igualmente defendida por Galhanone (2005).

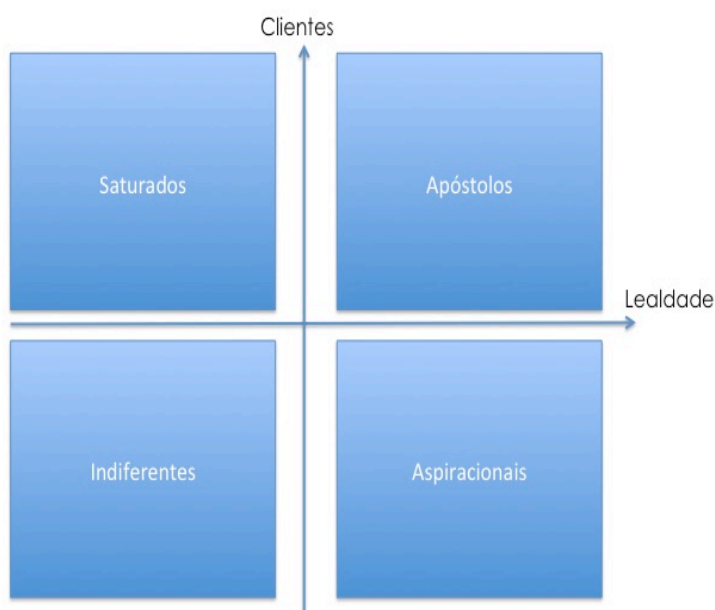
Wiedmann, Hennigs, e Siebels (2007) apresentam as 4 dimensões da perceção de valor do Luxo como sendo:

- A dimensão financeira: o valor monetário dado, bem como a existência de descontos ou outras “facilidades” que permitem obter o mesmo e, por isso, põe em risco a noção de exclusividade. Representa o sacrifício para obtenção do bem ou serviço;
- A dimensão funcional: retrata a ideia de conceito económico de luxo debatido por Kapferer (1997). É indicativo da qualidade, unicidade, eficácia e fiabilidade do produto;
- A dimensão individual: mais uma vez vai de encontro a noção pessoal de Luxo apresentada por Kapferer (1997), sendo que realça a ideia de um Luxo personalizado;
- A dimensão social: demonstra o alinhamento do uso do produto como símbolo de construção de *status* social. Aborda a utilidade do bem, no que diz respeito ao benefício que o utilizador tem em ser visto a usar determinado produto ou serviço. Mais uma vez segue as ideias de Kapferer (1997).

Galhanone (2005) avança com os fatores que determinam se um serviço ou produto é, ou não, de Luxo. Estes fatores são:

- A qualidade, atributo indispensável à construção do Luxo, deverá estar associada à noção de tradição, ou mesmo ao trabalho cuidado de um artesão, nunca descartando o papel fundamental da tecnologia;
- O processo de Segmentação, *Target* e Posicionamento deve identificar a classe alta, as elites, como sendo os consumidores pretendidos para o produto ou serviço;
- A sua marca deverá ser amplamente reconhecida;
- Produção Limitada, raridade, caráter exótico, deverá ser um bem escasso por natureza, o que configura a sua exclusividade;
- O preço terá de ser necessariamente alto, gerando desejo e excelência;
- Os canais de Distribuição deverão ser seletivos e limitados;
- A experiência de utilização deverá apelar ao belo e ao hedonismo;
- A conexão com o passado ou tradição, utilizando as propriedades imortais/intemporais da história da Marca e transferindo-as para o produto ou serviço.

Figura 1: Matriz de Perfil de Cliente de Luxo de Kapferer (1997)



Fonte: Elaboração Própria, Adaptado de Kapferer (1997)

Na figura 1 estão elencados, em forma de matriz, os vários perfis de clientes de Luxo abordados por Kapferer (1997). A lógica de introduzir estes conceitos em formato de matriz parte da ideia de que os conceitos pertencem todos ao mesmo espectro bidimensional, sendo que os dois eixos se apresentam como sendo se os sujeitos em questão são, ou não, clientes e a lealdade dos mesmos para com a Marca e/ou prestador do Serviço.

Assim, no primeiro quadrante o autor avança com a noção de “Apóstolo da Marca”, um conceito muito próximo do avançado por Kotler (2000) e Kotler, Kartajaya, e Setiawan, (2017) no que diz respeito aos níveis de envolvimento do consumidor com a marca, e até que ponto este acaba por co-criar valor com a Marca e defendê-la junto de potenciais consumidores, influenciando positivamente o seu círculo social e tornando-o num verdadeiro embaixador da Marca.

No segundo quadrante o autor apresenta os “Saturados”, estes são clientes da Marca, para os quais a experiência de uso já se banalizou. No entanto, estes clientes de forma alguma estão perdidos, mas o seu interesse na Marca deve ser reconquistado de forma a que caminhem horizontalmente no espectro até chegarem ao estado de Apóstolo.

O terceiro quadrante é atribuído, por Kapferer (1997), aos “Indiferentes”, que não possuem qualquer relação com a Marca e, como tal, podem ser incluídos no separador de Oportunidades, numa matriz SWOT, uma vez que a sua falta de ligação à Marca pode estar relacionada com o facto de não estarem alinhados com processo de Segmentação, *Target* e Posicionamento.

Por fim, o autor termina o quarto quadrante com o conceito de “Aspiracionais”, representando os sujeitos que não tendo condição para serem clientes, são verdadeiros apaixonados pela Marca e, como tal, assumem uma espécie de papel de Advogados da Marca não sendo consumidores. Este quadrante de cliente representa um reforço do fator de exclusividade e desejabilidade.

Galhanone (2005) constrói um resumo de motivações para o consumo de bens de Luxo, sendo que se baseia em múltiplos autores (Vigneron, Johnson, Nyeck e Schweriner). Neste resumo contempla:

- O desejo de unicidade, de exclusividade;
- O desejo de projetar a percepção entendida pela sociedade como sendo de elite e prestígio associada à personalidade do próprio sujeito;
- A necessidade de associação a uma classe social à qual se aspira;
- Hedonismo associado a uma experiência que estimula totalmente o leque sensorial;
- A busca de um perfil perfeccionista que constitui a constante busca por melhor performance e qualidade;
- O desejo de ostentação, sendo que constitui uma ferramenta de afirmação social.

Atualmente, o mercado de Luxo encontra-se em expansão, as empresas vêm-se, por isso, forçadas a preservar a sua exclusividade, uma vez que a “maldição” da boa performance comercial implica a potencial perda de estatuto, prestígio configurados pela exclusividade inata ao produto, logo existe uma aposta crescente na experiência. Então o Luxo não se define por funcionalidade, terá outras dimensões que lhe aloquem valor, descritos como Intangíveis (Kapferer & Valette-Florence, 2016). Os mesmos autores defendem que estes Intangíveis definem singularidades que, por sua vez, transmitem valor ao produto. Kapferer e Valette-Florence (2016) abordaram esta questão fazendo um questionário a cerca de 1286 pessoas, leitoras da revista *Le Figaro*, onde o investimento em publicidade, por parte de marcas de Luxo (Mercedes-Benz, Lexus, Rolex, Giorgio Armani, por exemplo no caso em questão), é assinalável. 55% da amostra tinha um rendimento mensal acima dos 5000€ e estavam, na sua maioria, acima dos 55 anos. O estudo destes autores aponta que a dimensão “Superioridade do Produto”, referente à qualidade do mesmo é absolutamente determinante na construção da noção de Luxo, uma vez que engloba a vertente tangível e intangível.

Outro exemplo é apontado por Adam (2016) que contrasta, ao nível da abordagem metodológica com Kapferer e Valette-Florence (2016), ao optar por uma abordagem qualitativa, assente em 34 entrevistas semi-estruturadas a especialistas qualitativos das áreas automóveis, joalharia, consultoria, moda, hoteleira e relojoaria, cruzadas com 3 *focus groups*, uma com 35 pessoas e as duas seguintes com 10 cada. Adam (2016) conclui que, cada vez mais, a dimensão dos valores imateriais no Luxo são relevantes, indo de encontro ao apresentado pelos dois autores anteriores.

Adicionalmente, existe o exemplo da indústria vinícola que aponta a autenticidade e prestígio como elementos chave e possíveis alvos de *benchmark*. Estabelece-se que autenticidade tem 3 categorias (Pura, Aproximada e Moral). A vertente Pura está intimamente ligada à noção de singularidade e intangível, acima apresentadas, esta vertente representa a herança histórica da marca, fruto do seu percurso, conquistas ou origem. A dimensão Aproximada procura um *matching* quase perfeito entre as expectativas do consumidor (o que deveria ser) com a proposta de valor (o que verdadeiramente é). Por fim, a dimensão Moral assenta nos valores da marca. O Prestígio é a respeitabilidade gerada pelo cliente no momento do consumo, uma vez que ato de consumo de determinado produto configura o mais refinado dos gostos e realça a sua posição de destaque social. A título de exemplo, o autor apresenta um produtor cuja produção tem lugar no mesmo terreno desde 1711, logo o ano de criação e origem do terreno, associados à qualidade do produto geram uma Autenticidade Pura, que por sua vez configura Prestígio (Heine, Cao, Phan, Phan, & Atwal, 2016).

Por fim, como contraste aos autores anteriores, é necessário visitar o trabalho de Shukla, Banerjee, e Singh (2016) que usam uma metodologia quantitativa que conta com 212 respostas utilizáveis no que diz respeito ao setor da roupa e acessórios de Luxo, sendo que a hipótese colocada, de interesse para este estudo, prende-se pela possível conexão positiva entre a Qualidade de Serviço e um compromisso afetivo com a Marca. Os autores acabam por concluir que o estudo não suporta a dimensão da Qualidade do Serviço como sendo importante na construção desse mesmo compromisso.

Atualmente, o principal desafio das empresas, situadas no setor de Luxo, será a preservação dos elementos intangíveis, como por exemplo em relação à adaptação à era digital, à gestão do sucesso comercial e do seu efeito no fator exclusividade que torna o produto apetecível (Gissler & Mueller, 2015; Kapferer & Valette-Florence, 2016).

Assim, entende-se que o Setor de Luxo tem um esforço acrescido quando as inovações que produz “vertem” para segmentos inferiores. A classe média-alta, quando adquire maior poder de compra, passa a consumir mais bens de Luxo, tendo de defender os elementos que caracterizam um bem ou serviço como sendo de Luxo e impedindo a sua passagem para o segmento *Premium* (Bertrand & Morse, 2013).

1.1.1. Efeito *Trickle-Down*

A ideia do Efeito *Trickle-Down* é retirada de um fenómeno constatado ao nível do consumo. Na sua essência, o efeito *Trickle-Down* é definido como um fenómeno microeconómico ao nível do comportamento do padrão de consumo, sendo que mantendo o rendimento constante, agentes económicos com níveis médios de rendimento, quando expostos a agentes com níveis altos tendem a apresentar índices de consumo superiores (Bertrand & Morse, 2013).

Qual o impacto deste conceito no setor automóvel? Essencialmente há que observar o Efeito *Trickle-Down* industrial como consequência do constante *benchmarking* que marcas com um posicionamento de luxo são alvo. Trata-se da adoção de práticas e características que constituíam elementos claros de diferenciação e tornam-se banais na indústria.

Significa que o Efeito *Trickle-Down* tem duas consequências diretas de grande impacto na indústria: o primeiro é o facto de acelerar a deterioração da posição de diferenciação dos elementos distintivos que as marcas e operadores locais implementam. O segundo é o facto de a concorrência se tornar feroz, uma vez que a diferenciação uniformiza-se cada vez mais rápido. A título exemplificativo, temos características de produtos que se tornaram banais, como os sensores de estacionamento ou os ecrãs tácteis, que há cerca de 10/15 anos atrás eram

considerados extras de luxo, dignos de Porsche, Bentley ou Aston Martin, e hoje estão presentes em automóveis como Peugeot 208 ou Smart, pertencentes a segmentos inferiores. Alerta-se, igualmente, para o ritmo de aceleração deste efeito, que implicam intervalos temporais cada vez menores de preservação da diferenciação.

Torna-se relevante a lógica de trabalho contínuo em mecanismos novos que gerem uma experiência mais agradável ao consumidor.

A conclusão que se retira do impacto deste efeito é a atribuição de um espectro de duas posturas diferentes aos *players* no mercado: proativa e adotiva.

As marcas de referência são proactivas, desenham novas abordagens e mecanismos de diferenciação, as marcas *premium*, *mainstream* e *low-cost* assumem posturas gradualmente mais adotivas à boleia do Efeito *Trickle-Down*, reduzindo-se tudo a uma mera questão de tempo.

Assim, o efeito *Trickle-Down* é tido como sendo uma consequência natural do alisamento de custos de produção de bens de Luxo, o facto de se tornarem acessíveis significa que perderão o estatuto de exclusividade crítico para a construção da dimensão luxuosa pretendida. Assim, este efeito é apresentado como um agente erosivo do Luxo, sendo que a Indústria do Luxo tem o ónus do constante esforço pela diferenciação. Entenda-se que este efeito realça a facilidade em perda de uma característica essencial para a utilidade de um produto ou serviço de Luxo (Bertrand & Morse, 2013; Galhanone, 2005).

Ora a potencial perda de competitividade provocada por este efeito corrobora a noção de Kapferer e Valette-Florence (2016) de que a aposta das empresas jaz na experiência fornecida, uma vez que o produto engloba a esfera de serviços que lhe estão adjacentes. Torna-se lógico que, no caso do setor automóvel, o foco se vire para o Serviço Pós-Venda como sendo uma das ferramentas de possível diferenciação e criação de novos elementos intangíveis que construam uma singularidade reforçada.

1.2. Serviço Pós-Venda

Ao observarmos os modelos de negócio tradicionais dos fabricantes e distribuidores, bem como as inovações financeiras (*Leasing* e *Renting*) ou mesmo os novos modelos de negócio, baseados na partilha de soluções de mobilidade, uma constante permanece: Todos necessitarão de Serviço Pós-Venda.

Gissler e Mueller (2015) afirmam que o serviço Pós-Venda representa, na Alemanha, um país onde a faturação do setor automóvel representa 20% da sua faturação industrial (Germany Trade & Invest, 2016), e cerca de 23% da faturação do setor, constituindo metade do lucro do mesmo. Assim, o Serviço Pós-Venda tem claro destaque no que diz respeito ao *Return-On-Sale*.

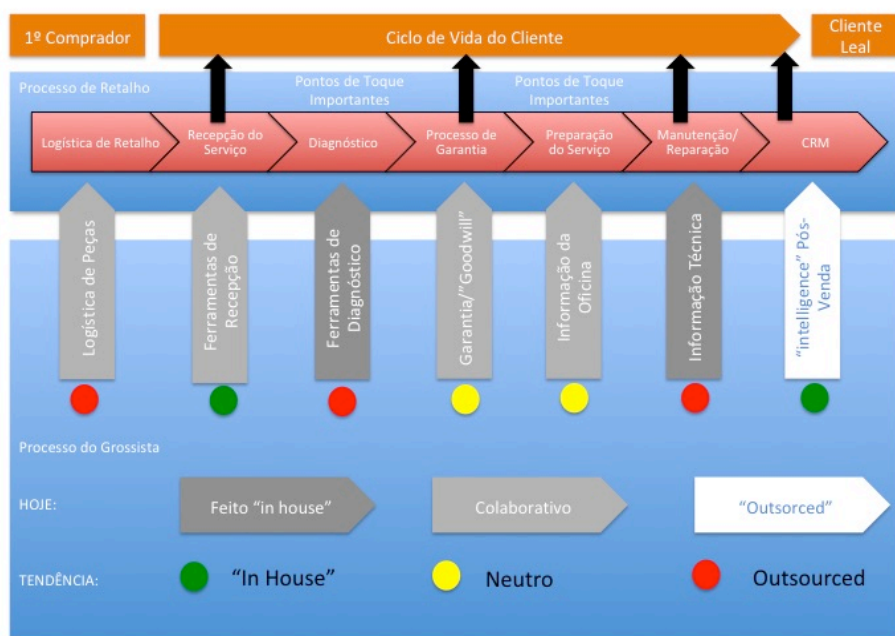
Brandt e Springer (2015) avançam que o Serviço Pós-Venda contribui 50% do lucro geral dos fabricantes, e cerca de 40% do lucro das redes de concessionários. Introduzem a ideia do declínio da procura do Serviço Pós-Venda, na sua modalidade mais rentável, devido à política de extensão das garantias por parte dos fabricantes, podendo-se em Portugal observar os exemplos da KIA e Hyundai com as garantias de 7 anos. Brandt e Springer sugerem que este declínio da procura está igualmente associado à emergência de plataformas digitais de comércio de peças, que têm esmagado as margens dos fabricantes e facilitado o acesso de operadores independentes a peças originais com preços mais baixos. Tal fenómeno corrobora a proposta de Gissler (2008) relativamente aos clientes *No Frills* que procuram serviços que permitam apenas “manter” a viatura a funcionar. Brandt e Springer, (2015) e Krings, Bakker, Koster, e Densborn, (2013) apontam mais uma dimensão do problema, como sendo a dificuldade/resistência do setor em adaptar-se à Era Digital, salientando que em muitas indústrias procuram personalizar a proposta de valor através do uso de *Big Data* e *Business Intelligence*, mas a indústria Automóvel mantém-se numa lógica de soluções generalistas *One Size Fits-All*.

De forma a entendermos a importância do Serviço Pós-Venda, sob a ótica do Marketing, temos de visitar a ideia *Total Quality Management* que vai de encontro à transversalidade do critério de qualidade que o fabricante deseja implementar. A

lógica do *TQM* apresenta uma ligação entre a qualidade do serviço prestado e a sua rentabilidade para a empresa, contrapondo as expectativas do consumidor (Valerie A. Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1996). A adoção do *TQM* implica aumentar a amplitude do produto, e concentrar esforços no refinamento dos serviços que lhe são adjacentes.

Reforçando a importância do *TQM*, podemos introduzir o conceito de mudança de foco do Marketing de produto para cliente/consumidor proposto por Jain e Siddhartha (2002). Esta mudança representa um esforço mais concreto na satisfação das necessidades do cliente de forma constante, estando implícito o valor dos serviços que gravitam à volta do produto em questão. A título ilustrativo, podemos trazer o exemplo, já antigo, apresentado por Semenik e Bamossy (1996) que sublinha a importância do Serviço Pós-Venda não só como ferramenta de construção de lealdade e fidelização do consumidor/cliente, mas também como ferramenta de diferenciação através da forma como a Lexus se diferenciou da Mercedes-Benz, aquando da sua entrada no mercado americano, dando atenção a detalhes como a posição dos bancos após utilização dos técnicos, memorização da estação de rádio com que a viatura deu entrada no serviço, ou mesmo a cortesia de entregar a viatura com o tanque de combustível cheio, é igualmente digno de nota que nem todas estas práticas sobreviveram o teste do tempo. No entanto, torna-se importante mencionar que a filosofia *TQM* toca em todos os momentos de produção de valor, assim sendo descartar o Serviço Pós-Venda, quando se tenta implementar uma lógica de gestão total, implica uma utilização imperfeita dos seus princípios.

Figura 2: Value Chain do Serviço Pós-Venda de Gissler (2008)



Fonte: Elaboração Própria, Adaptado de (Gissler, 2008)

Na figura 2, ilustra-se a *Value Chain* (Cadeia de Valor) proposta por Gissler (2008), onde se demonstram os principais pontos de contato com o *Customer Lifecycle* (Ciclo de Vida do Cliente), que serão os momentos em que a organização estará mais exposta e por isso vulnerável do ponto de vista da gestão do seu serviço e marca. Assim, Gissler (2008) apresenta o *Service Reception* (Serviço de Recepção), o *Warranty Process* (Processos de Garantia), *Maintenance/Repair* (Manutenção/Reparação) e *CRM* (*Customer Relationship Management*) como sendo esses momentos. Torna-se importante entender, que todos estes momentos constituem momentos de "avaliação" constante para os processos da empresa e para os seus funcionários, mas que, de acordo com Gissler (2008) o respeito por este processo levará à construção de uma base leal de clientes.

É de interesse apontar que nos trabalhos de Srivastava, Tyagi, e Goel (2013) é encontrada uma correlação positiva entre a capacidade de reter clientes e potenciar futuras compras e a percepção de qualidade do Serviço de Pós-Venda.

Assim, entende-se que o Serviço de Pós-Venda pode, à partida, assegurar o retorno do cliente. Sublinha-se também o facto de se contrapor a ideia de adquirir um cliente novo, contra a manutenção de um cliente atual e que essa manutenção constitui a defesa de um investimento na obtenção desse mesmo cliente em primeiro lugar. Assim, torna-se importante entender como opera o mecanismo de Lealdade do Consumidor e de que forma pode ser nutrido pelo Serviço Pós-Venda.

1.3. Lealdade do Consumidor

A ideia de lealdade de consumidor, neste contexto torna-se difícil de definir: A quem é que o cliente é leal? À marca? Ao distribuidor/operador local?

Dick e Basu (1994) definem Lealdade como sendo o reflexo de um comportamento de satisfação contínua e manifestação de preferência perante proposta de valor substitutas. Logo, a lealdade é referente ao distribuidor, uma vez feita a aquisição da viatura o cliente decide continuamente onde faz a sua manutenção. O problema desta temática surge, mais uma vez, na definição de Dick e Basu (1994) numa só palavra: Contínua. O uso desta palavra implica um trabalho contínuo, tendo em vista a garantia total de eficiência e qualidade na cadeia de valor de Gissler (2008), presente na Figura 2. As repercussões, no entanto, estendem-se para lá de deixar de ir fazer a manutenção a um operador específico, pode configurar uma situação de abandono da marca em si, bem como a contaminação negativa de potenciais clientes, inseridos no círculo de conveniência desse cliente em particular, este fenómeno é particularmente acentuado no setor de Luxo, uma vez que a esfera de influência do cliente é superior. De modo oposto, a contaminação positiva, em caso de satisfação existe, sendo menos acentuada que no caso negativo levando o cliente a aproximar-se do estado de “Advogado da Marca” (Kotler, 2000).

Entenda-se que a lógica de nutrir a lealdade do cliente não é somente benéfica no sentido da contaminação positiva, Zeithaml (2000) torna clara a relação da longevidade de um cliente com a sua rentabilidade. O cliente tem um custo de aquisição superior ao custo de manutenção. Logo, perder um cliente fidelizado não se trata somente de não justificar os gastos em mecanismos de fidelização, é igualmente

converter o investimento em aquisição desse mesmo cliente num prejuízo para a empresa. Para recuperar um cliente perdido a empresa terá de fazer um esforço financeiro ainda maior, uma vez que a má experiência anterior configura a relutância no regresso do cliente em questão. Assim, o custo de manter um cliente é inferior ao de adquirir.

Kotler (2000) e Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) sublinham a importância de superar as expectativas do cliente, tal esforço permite o estado de satisfação contínua que Dick e Basu (1994) tornaram basilar na sua definição de lealdade. Contudo, é necessário contrapor esta noção com o caso específico de bens de grande valor, duráveis. Ažman e Gomišček (2014) introduzem um conceito interessante que subverte a premissa acima exposta. Propõe-se a ideia de que o objetivo não deverá ser o de constante deslumbramento do cliente, mas sim nunca desiludir em relação às suas expectativas. Esta noção tem subjacente o conhecimento do cliente e o claro entendimento da sua expectativa em relação ao desempenho do produto e aos serviços que orbitam em seu redor. A construção da experiência deve ser cuidada e personalizada, ideia presente nos novos C's do Marketing, apresentados por Kotler, Kartajaya, e Setiawan (2017). Os mesmos autores referem a importância do advento da Era Digital, e a forma como os canais de conexão ao cliente e consumidor se revolucionaram, assim é mais simples entender o cliente e usando as soluções *Big Data*, desenhar propostas de valor que nunca desiludam, desde que aliadas à efetiva implementação e contínua monitorização da filosofia *TQM* ao longo do processo. A título de exemplo, note-se que um fabricante considerado inovador, a Tesla, encara o Serviço de Pós-Venda de forma absolutamente diferente das restantes marcas, o produto é atualizável e não estanca temporalmente como todos os restantes concorrentes. É possível fazer atualizações de software e por isso obter funções de um Tesla de 2017 num Tesla de 2015, não necessitando de uma deslocação ao ponto de serviço da marca (Tesla, 2017).

Ora, pretende-se entender como é que a dimensão da Qualidade do Serviço interage com a Lealdade do Consumidor, contudo o foco do estudo estará não só na Qualidade do Serviço prestado realmente, mas também como esse mesmo Serviço é

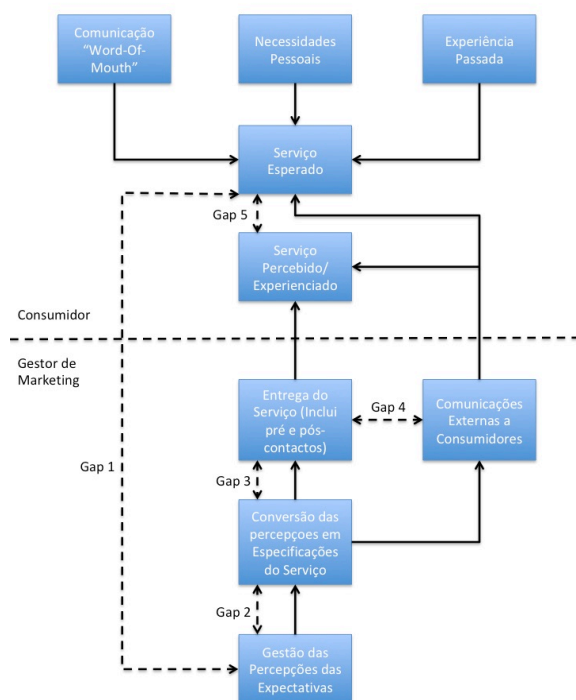
percepcionado pelo Consumidor, procurando abordar de que forma esta relação foi modelizada e estudada.

1.4. Qualidade Percebida do Serviço Pós-Venda e Lealdade do Consumidor

Dentro do âmbito da análise da qualidade do Serviço Pós-Venda temos de observar como é que se mede a percepção da Qualidade do Serviço de um cliente e qual a influência que essa mesma percepção terá no futuro comportamento de consumo. Parasuraman, Zeithaml, e Berry (1985) propõem que a avaliação do serviço não assenta somente no seu resultado final, mas igualmente no processo, ponto que Grönroos (1984) corrobora, quando sustenta a introdução da Imagem nas dimensões de medição da qualidade.

Parasuraman, Zeithaml, e Berry (1985) apresentam a percepção da Qualidade do Serviço como sendo o *gap* entre as expetativas dos clientes e a experiência do serviço prestado, sendo que esta proposta culmina na esquematização abaixo.

Figura 3: Service Quality Model ou SERVQUAL



Fonte: Elaboração Própria, adaptado de (A. Parasuraman et al., 1985)

Torna-se foco do estudo de Parasuraman et al., (1985) o entendimento dos *gaps* que a Figura 3 ilustra, sendo que os *gaps* 1 e 5 envolvem diretamente a percepção do cliente, nomeadamente o *gap* 5. O *gap* 1 torna-se relevante no entendimento da capacidade de resposta da organização, quando o *gap* 5 se torna desfavorável. Conclui-se que os restantes *gaps* são referentes à gestão interna, tal como apontado na Figura 3 como sendo responsabilidade do departamento de Marketing. Realce-se que os *gaps* 2 e 3 têm em comum a tradução das percepções da Qualidade de Serviço para especificações da Qualidade de Serviço efetiva, servindo de ponte, entre a percepção colhida do cliente e a adaptação de processos da empresa.

A ideia de Qualidade de Serviço é apresentada como sendo um construto atitudinal, no sentido de assegurar que o processo através do qual o serviço é prestado leva à satisfação do cliente (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988).

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) avançam com uma distinção clara entre Qualidade de Serviço percebida e Satisfação, indicando uma relação entre ambas. No entanto, entenda-se que uma dimensão não implica a outra, nem o reverso. Os autores procuram estabelecer que a percepção da Qualidade de Serviço é o grau de discrepância entre as expectativas do consumidor e a percepção clara do serviço prestado. Assim os autores procuraram estabelecer as determinantes da Qualidade de Serviço sobre as quais assenta o modelo proposto na Figura 1. As determinantes definidas vão ao encontro da noção de que o setor dos Serviços é preponderante numa Economia, sendo o Serviço prestado *per si*, ou como complemento de determinado produto (por exemplo: um automóvel), assim a Qualidade do Serviço é apresentada como um claro elemento de diferenciação e vantagem competitiva.

Tabela 1: Determinantes da Qualidade de Serviço

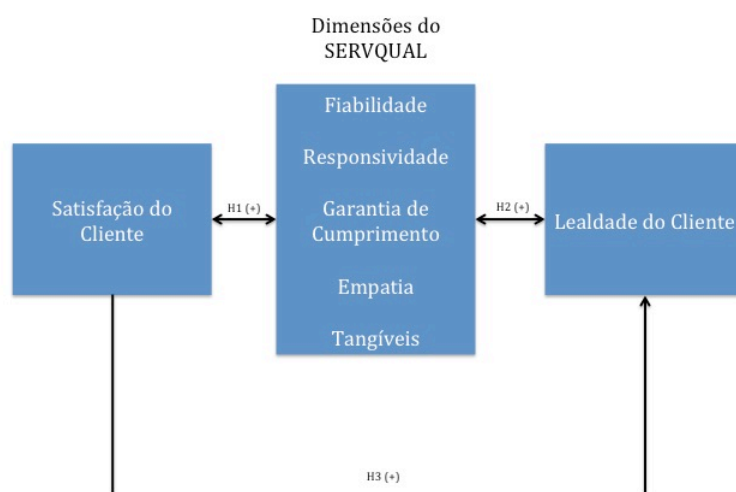
Determinantes da Qualidade de Serviço	
Fiabilidade: Envolve a consistência da performance e o quão fiável é. Significa que a empresa cumpre o serviço à primeira e que honra os seus compromissos.	
Envolve:	<ul style="list-style-type: none"> • Precisão na faturação • Manutenção correta de registos • Execução do serviço no tempo correto
Responsividade: está ligada à capacidade dos funcionários estarem prontos a prestar o serviço.	
Envolve:	<ul style="list-style-type: none"> • Envio dos comprovativos de pagamento e restante documentação de forma expedita • Ritmo rápido de devolução de chamadas • Rapidez nos serviços complementares (Marcações, etc...)
Competência: posse de qualificações adequadas à prestação do Serviço	
Envolve:	<ul style="list-style-type: none"> • Hard e Soft Skills do pessoal de contato • Hard e Soft Skills do pessoal operacional • Capacidade de investigação e procura da organização
Acesso: está ligado à facilidade de contato	
Envolve:	<ul style="list-style-type: none"> • O serviço é facilmente acessível por telefone • O tempo de espera pelo serviço não é extensivo • O horário de operação é conveniente • O local de prestação do serviço é conveniente
Cortesia: implica que todo o staff com contacto com o cliente deverá ser bem-educado, cortês e respeitador	
Envolve:	<ul style="list-style-type: none"> • Consideração pela propriedade do consumidor/cliente • Apresentação adequada para apresentação ao público
Comunicação: trata-se de manter o cliente informado numa linguagem que este entenda, bem como ouvi-los. Significa que a empresa tem de adaptar a forma como comunica com os clientes mediante o perfil dos mesmos.	
Envolve:	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar claramente o serviço • Explicar claramente o custo do serviço • Explicar claramente os trade-offs entre o serviço e o custo • Assegurar o consumidor que o problema será resolvido
Credibilidade: está ligada à confiança e honestidade da empresa. Relaciona-se com a capacidade da empresa defender os interesses do cliente.	
Elementos que contribuem para a credibilidade:	<ul style="list-style-type: none"> • Nome da Empresa • Reputação da Empresa • Características Pessoais do Contato Pessoal • O grau de dificuldade de venda nas interações com o cliente
Segurança: Inexistência de perigo, risco ou dúvida.	
Envolve:	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança Física • Segurança Financeira • Confidencialidade
Compreensão e Conhecimento do Cliente: Implica conhecer o cliente e antecipar as suas necessidades	
Envolve:	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer as particularidades do cliente • Prestação de um atendimento personalizado • Reconhecer e recompensar o cliente fiel
Elementos Tangíveis: Inclui evidências físicas do Serviço	
Envolve:	<ul style="list-style-type: none"> • Instalações • Aparência do pessoal • Ferramentas ou Equipamento usado na prestação do Serviço • Representação física da prestação do Serviço (faturas, recibos, etc...) • Outros clientes nas instalações

Fonte: Adaptado e Traduzido de Parasuraman et al., (1988)

Torna-se digno de nota mencionar que todos os elementos considerados pelos autores constituem elementos do processo da prestação do serviço, e não do resultado do serviço em si.

Ao longo das últimas décadas o contributo teórico de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988) foi aplicado em contexto de mercado, no caso específico do Serviço de Pós-Venda no Setor Automóvel salienta-se o estudo de Izogo e Ogba (2015) que estudaram a relação entre a Qualidade do Serviço Pós-Venda e a Lealdade no Setor Automóvel, usando uma adaptação do Modelo *SERVQUAL*.

Figura 4: Modelo Proposto por Izogo e Ogba (2015), Adaptação do *SERVQUAL*



Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Izogo e Ogba (2015)

Izogo e Ogba (2015) concluem que a satisfação do consumidor é menos útil como meio de ligação entre a Qualidade do Serviço e a Lealdade, validando adicionalmente o Modelo *SERVQUAL* no seu estudo. Porém, o seu estudo contém uma limitação clara, o contexto de aplicação do modelo, que tendo sido feito num mercado emergente, não ocidental, implica que as determinantes usadas pelo modelo *SERVQUAL* possam não ser as mais adequadas, ou até pertinentes no estudo.

Um exemplo igualmente interessante é o de Swaroop Debasish e Dey (2015), que focam a sua atenção no setor de Hotelaria de Luxo na Índia, focando nos *gaps* do Modelo *SERVQUAL*, seguindo as mesmas dimensões de qualidade propostas pelo modelo, novamente validando a sua utilização. Os autores sugerem que uma matéria de ordem crítica na Qualidade de Serviço é o cumprimento de prazos, não apenas a

duração da prestação do Serviço, mas também a marcação do mesmo. Swaroop Debasish e Dey (2015) assinalam a personalização dos serviços como sendo outro ponto fulcral na construção da Qualidade do Serviço, em particular no setor de Luxo, sendo necessário o investimento em formação do staff no contexto em questão.

Lai, Chu, e Petrick (2016) usam a abordagem *SERVQUAL*, aplicada ao setor dos Parques Temáticos, sendo que o seu trabalho tem foco nos serviços intangíveis, colocando a tónica na Qualidade do Serviço e identificando os elementos de “Serviço Atento” e “Acessibilidade ao Serviço” como sendo os principais influenciadores da Qualidade de Serviço. É igualmente importante referir que Lai, Chu, Petrick (2016) sublinham a necessidade de criar novas experiências, conferindo uma perceção aumentada de valor, em particular nos segmentos mais altos.

Como contraponto ao Modelo *SERVQUAL*, proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988), assinala-se o trabalho desenvolvido por Cronin e Taylor (1992, 1994) que dá relevo à dimensão da *Performance*, consumando com o Modelo *SERVPERF*. Cronin e Taylor (1992, 1994) criticam o modelo *SERVQUAL* no que diz respeito à *Gap Theory*, contrapondo a *Performance* com as Expetativas dos consumidores/clientes.

Cronin e Taylor (1992, 1994) estabelecem os seguintes objetivos para o seu estudo:

- Estudar o elo entre Satisfação do Cliente e Qualidade de Serviço;
- Estudar a influência dos dois elementos no ponto anterior com as intenções de compra.

Cronin e Taylor (1992, 1994) apresentam o conceito de Satisfação de Cliente como sendo um constructo de momentos de Qualidade de Serviço anteriores e o atual, seguindo a lógica de Ahrholdt, Gudergan, e Ringle, (2017); Bolton e Drew, (1991); Jahanshahi, A. A., Gashti, M. A. H., Mirdamadi, S. A., Nawaser (2011) que introduzem e corroboram a ideia de que a Satisfação do Cliente é crucial para a promoção da Lealdade, introduzindo uma dimensão *backward looking* a este fenómeno.

A abordagem *SERVPERF* (Cronin & Taylor, 1992, 1994) consegue, de acordo com os seus autores, ser mais eficaz na explicação da variação da Qualidade de Serviço em relação à abordagem *SERVQUAL* (A. Parasuraman et al., 1985; a Parasuraman et al., 1988). Cronin e Taylor (1992, 1994) apontam igualmente a possível falta de prova empírica do elo causal entre a Qualidade de Serviço e a Satisfação. O modelo *SERVPERF* traz a ideia de que a Satisfação tem maior influência na intenção de compra do que a Qualidade de Serviço.

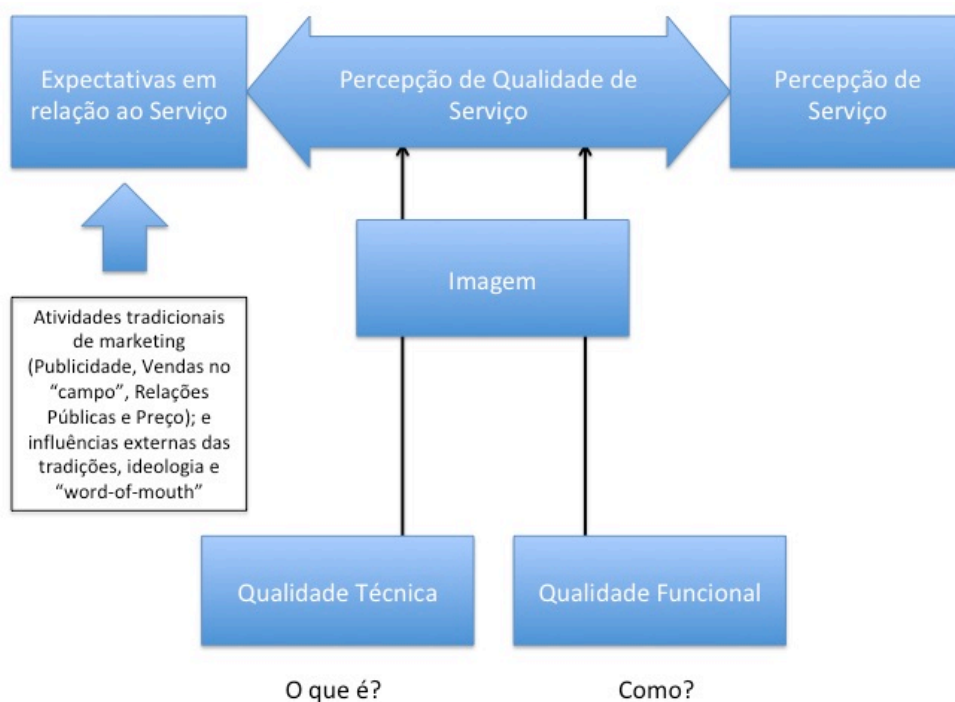
O binómio expectativa/experiência presente no modelo *SERVQUAL* é denotado como insuficiente, pelo que a Satisfação, que de acordo com o modelo *SERVPERF* é determinado pela Performance, deverá ser a tónica dos esforços de refinamento dos prestadores de Serviços.

Al-Hawari, (2015) aplica o confronto *SERVQUAL/SERVPERF* ao setor da Banca introduzindo uma dimensão adicional à discussão: a personalidade do cliente. A sistematização da personalidade do cliente é feita via o Modelo *Big 5*, que apresenta cinco pontos de estudo da personalidade: Consciência, Capacidade de Compaixão e Perspetiva, Estabilidade Emocional, Abertura a Novas Experiências e se o cliente é extrovertido ou não. Usando a justaposição dos modelos tradicionais (*SERVQUAL*, *SERVPERF*), Al-Hawari (2015) encontra uma correlação com a personalidade do cliente e a sua propensão a gerar lealdade, sendo que conclui que quão maior for a estabilidade emocional, menor será, estatisticamente, a exigência de qualidade. Consumidores com maior abertura a novas experiências, requerem, estatisticamente, menor Qualidade de Serviço para gerarem lealdade com o prestador do Serviço. Al-Hawari (2015) salienta a importância da personalização, fator latente na bibliografia de Marketing de Luxo, bem como na aplicação dos modelos *SERVQUAL* e *SERVPERF* à Banca e à Hotelaria de Luxo, sendo que no caso da Porsche se evidencia a existência de uma plataforma de CRM (*Customer Relationship Management*), que desempenha um papel fundamental na personalização da experiência do cliente. No estudo de Al-Hawari (2015) é feita referência à importância da rapidez na correção ou reposição de falhas de forma a não ferir a atitude positiva do cliente, veja-se como

exemplo o caso da Apple que tem uma política de troca de equipamento de comunicação móvel em caso de dano dentro da garantia ou defeito.

Uma terceira proposta parte de Grönroos, (1984) e Grönroos & Gummerus, (2014) que tem como ponto de partida a ideia de que o modelo que abordará a Qualidade de Serviço deverá centrar-se em redor da perceção do serviço prestado por parte do cliente. Grönroos (1984) sublinha que o serviço é encarado como um produto imaterial, com o momento de produção e consumo diretamente subsequentemente ou mesmo em simultâneo, logo torna-se imperativa a consideração pela *consumer experience*.

Figura 5: Modelo de Qualidade de Serviço de Grönroos (1984)



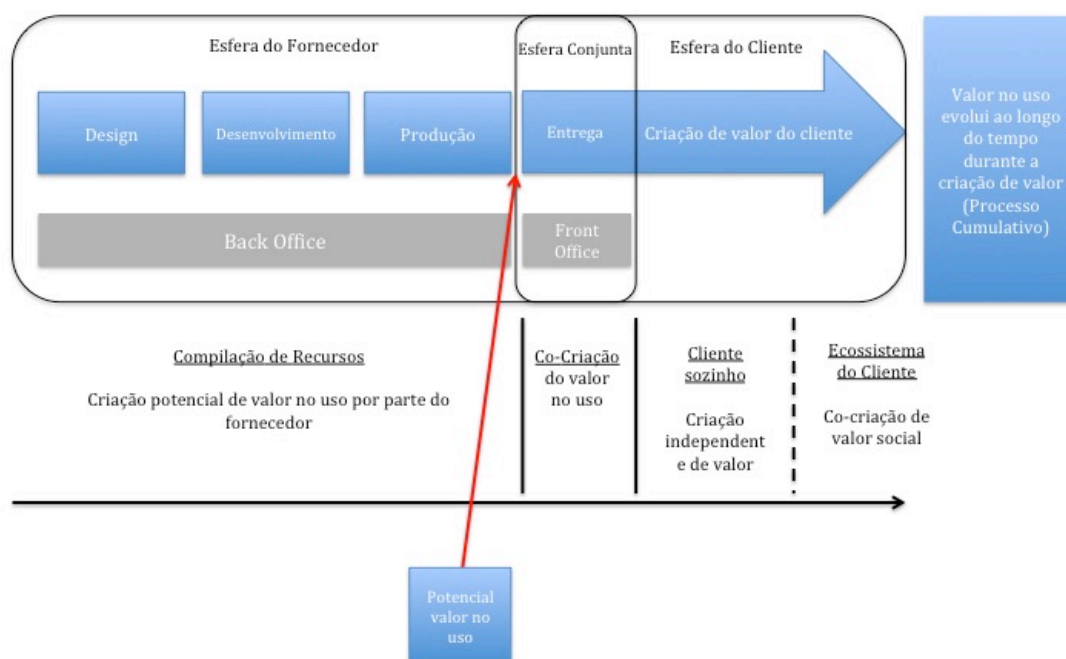
Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Grönroos (1984)

A Figura 6 apresenta a proposta de Grönroos (1984), partindo da mesma justaposição de realidades entre o Serviço Esperado e Serviço Percebido, contudo introduz uma dimensão relegada para segundo plano nos modelos *SERVQUAL* e

SERPERF: a Imagem. Assim, Grönroos (1984) determina que existem duas dimensões: A dimensão técnica e a dimensão funcional. A dimensão técnica refere-se à capacidade do Serviço saciar a necessidade a que responde de forma eficaz, isto é, refere-se de forma objetiva ao que é o Serviço. A dimensão funcional aborda a forma como o Serviço é prestado.

Estas dimensões determinam, sob o espectro da Imagem, de acordo com Grönroos (1984), a construção da Qualidade de Serviço percebida pelo cliente.

Figura 6: Cruzamento das Esferas de Ação: Prestador de Serviço - Cliente

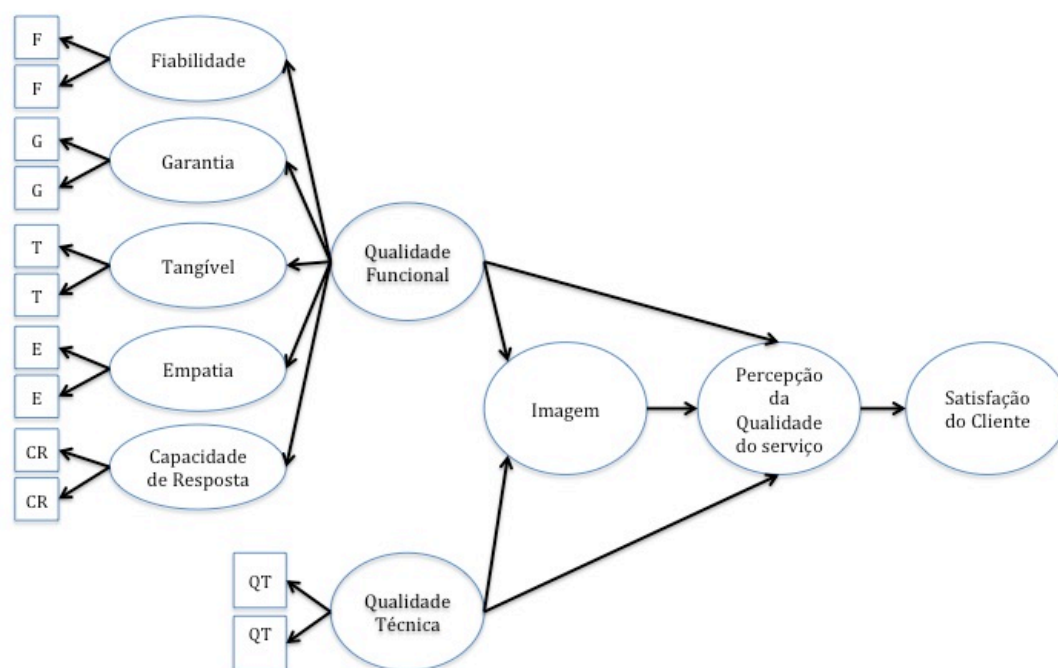


Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Grönroos e Gummerus (2014)

Grönroos e Gummerus (2014) introduzem a necessidade de desenvolvimento do *Know-How* específico na abordagem do que está identificado, na Figura 5, como sendo a *Joint Sphere*, onde os autores identificam o momento em que é possível dar-se a Co-Criação de valor dentro da dinâmica da relação Cliente-Empresa, em alinhamento com os trabalhos de Kotler, Kartajaya, e Setiawan (2017).

Aproveitando o trabalho de Grönroos (1984), Kang e James (2004) criticam o modelo *SERVQUAL* no que diz respeito ao processo de entrega/prestação do Serviço, sendo que sugerem que as variáveis do *SERVQUAL* deverão ser objeto de estudo de forma a apurar a dependência ou independência estatística. De acordo com Kang e James (2004), a abordagem *SERVQUAL* carece da dimensão técnica proposta pelo modelo de Grönroos (1984), sendo que concorda com este quanto às dimensões propostas.

Figura 7: Adaptação do Modelo de Grönroos (1984), por Kang e James (2004)



Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Kang e James (2004)

A inovação proposta por Kang e James (2004) é a conjugação do modelo de Grönroos (1984) com o modelo *SERVQUAL* (A. Parasuraman et al., 1985; A. Parasuraman et al., 1988), sendo que a introdução do *SERVQUAL* na dimensão funcional permite que o modelo adquira robustez para encarar algumas das críticas de Cronin e Taylor (1992, 1994), se bem que não resolve a questão da correlação entre a percepção da Qualidade de Serviço e Satisfação. No entanto, existe o benefício

de se contemplar a dimensão técnica a par da funcional, que pode ser usada como atenuante na linha argumentativa de Cronin e Taylor (1992, 1994).

A proposta de Kang e James (2004) apresenta, do ponto de vista concetual, um refinamento do modelo de Grönroos (1984) e do próprio modelo *SERVQUAL*, sendo que igualmente contempla limitações acusadas nos estudos das aplicações práticas dos modelos: *SERVQUAL*, *SERVPERF* e de Grönroos (1984).

1.5. Reflexões Finais

O perfil do Consumidor de Luxo induz a necessidade de introduzir um cariz de exclusividade e personalização na experiência do Serviço Pós-Venda. Conforme Kapferer (1997) propõe, o Luxo oculta a praticidade, logo o Serviço Pós-Venda carece de praticidade, uma vez que é um elemento intrusivo na vida do cliente. O enquadramento do Cliente de Luxo neste estudo é determinante para compreender o grau de exigência que este trará, e consequentemente a pressão que se exerce nos recursos da empresa quando tem de prestar um serviço enquanto representante de uma marca como a Porsche. No que diz respeito a preocupações, Kapferer e Valette-Florence (2016) apontam o sucesso comercial como um potencial risco à exclusividade e como tal ao carácter luxuoso, Bertrand e Morse (2013) indicam o efeito *Trickle Down* como sendo outro elemento erosivo do carácter luxuoso.

A importância do Serviço Pós-Venda, em particular no setor automóvel é dado por Gissler, (2008), Gissler e Mueller (2015), Brandt e Springer (2015) como sendo um dos pilares da rentabilidade dos produtores. Sob a ótica do Marketing observamos que é possível utilizar a proposta de Zeithaml et al (1996), referente ao *Total Quality Management* de forma a reforçar a coerência do Serviço com os credos da marca, e sobretudo acrescentar maior valor para o cliente. Krings, Bakker, Koster, e Densborn, (2013), apontam que o carácter industrial do setor induz o vício de soluções *One Size Fits All*, algo que vai expressamente contra o cariz personalizado do serviço de luxo, adicionalmente aponta que a resistência na adoção à Era Digital gera inércia no processo de modernização do processo. Gissler (2008) identifica a Receção, o processo de Garantia e as Reparações como sendo os momentos de maior

vulnerabilidade, bem como o CRM, indicando que o Serviço Pós-Venda deverá mesmo usar a valência do *Total Quality Management* para colmatar as fragilidades que possam surgir.

No que diz respeito à noção de Lealdade, é através dos trabalhos de Dick e Basu (1994) que entendemos o cariz contínuo da Lealdade, e sobretudo a interligação à Satisfação, levando à ideia de que para existir Lealdade é necessário que haja Satisfação contínua, para que o cliente se sinta inibido de procurar alternativas.

Revista a bibliografia, torna-se notório que o debate entre a abordagem de Parasuraman et al (1985, 1988), e Cronin e Taylor (1992, 1994) está longe de estar resolvido. A solução apresentada por Kang e James (2005), que introduz a estrutura de Grönroos (1984) acaba por se apresentar como a mais elegante, sendo que satisfaz as críticas mais vincadas de Cronin e Taylor (1985, 1988), introduzindo, dentro do possível o SERVPERF na Dimensão Técnica, combinando-o com o SERVQUAL na Dimensão Funcional do embate proposto por Grönroos (1984) entre estas dimensões. É importante referir que o um dos grandes contributos de Cronin e Taylor (1992, 1994) é a ideia de Satisfação do Cliente como um momento continuado de Qualidade do Serviço, podendo ser introduzido no mesmo registo de continuidade proposto por Dick e Basu (1994). A Satisfação do Cliente deve ser, desta forma, o verdadeiro foco tendo em vista a Qualidade do Serviço.

No próximo capítulo passar-se-à ao enquadramento teórico que servirá de base para a abordagem da vertente empírica do estudo.

2. QUADRO DE REFERÊNCIA DE INVESTIGAÇÃO

2.1. Introdução

No capítulo anterior fez-se uma revisão da literatura acerca do Serviço Pós-Venda, o Consumidor de Luxo, a noção de Lealdade, bem como os modelos que combinam estas realidades ou realidades aproximadas à estudada.

Neste capítulo, pretende-se apresentar o objeto de estudo, bem como o modelo concetual de partida para a abordagem empírica do estudo.

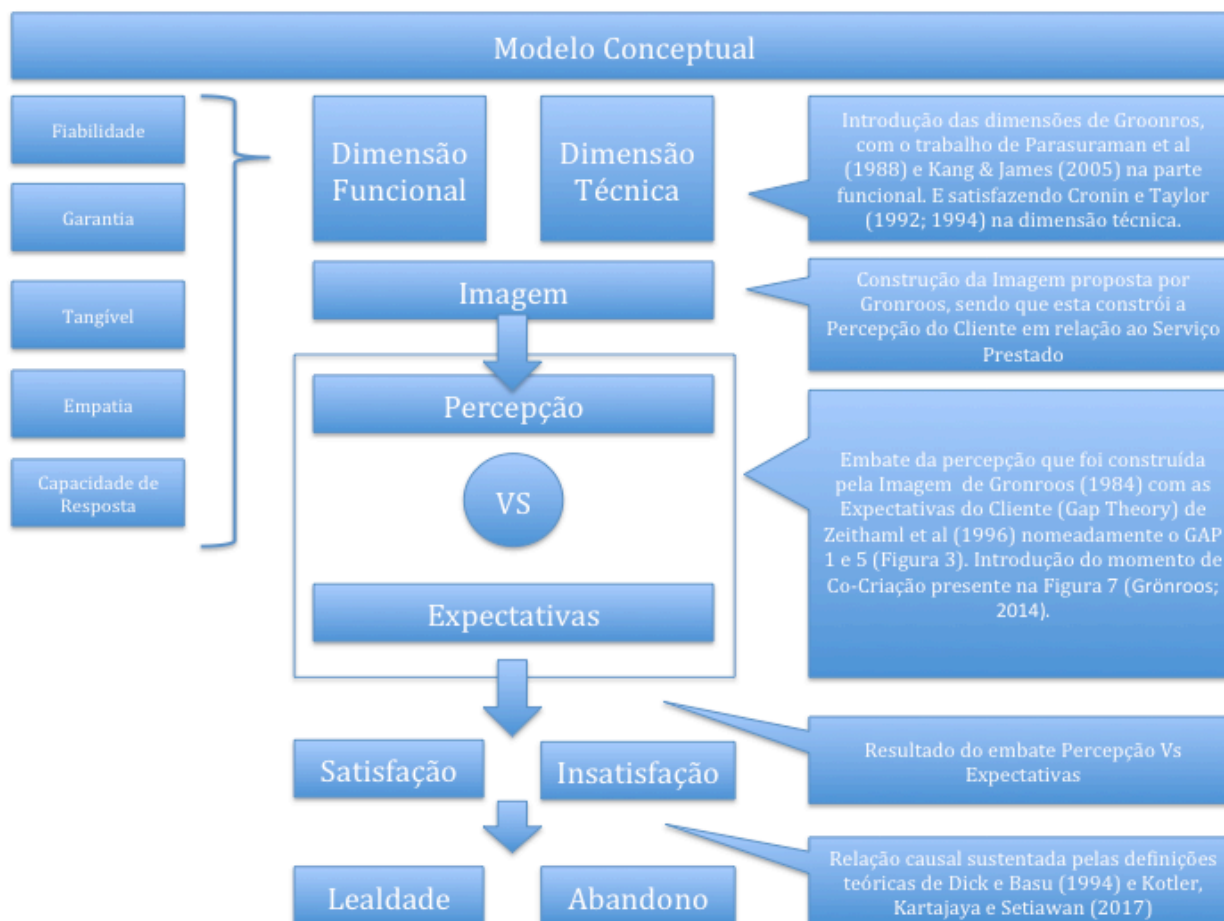
2.2. Objeto de Estudo

O objeto de estudo é o Serviço de Pós-Venda, enquadrado no Centro Porsche Porto, e de que forma a Qualidade Percebida deste serviço influencia a Lealdade do Cliente Porsche.

O estudo visa entender se existe relação entre estes elementos, dentro do contexto específico do seu enquadramento, procurando igualmente perceber quais os elementos que determinam a Lealdade, na ótica não só do Cliente, usufrutuário do serviço, mas também da Administração (Gestão Estratégica), Direção (Gestão Intermédia), e *Staff* (Implementação e Execução do Serviço).

2.3. Proposta de modelo Concetual

Figura 8: Modelo Concetual Proposto



Fonte: Elaboração Própria

O modelo concetual, apresentado na Figura 8, segue uma lógica de Grönroos (1984), com as adaptações de Kang & James (2005) de forma a que a introdução das dimensões técnica e funcional satisfaçam as críticas tecidas por Cronin e Taylor (1992, 1994) e que os elementos que definem a dimensão funcional sejam os definidos por Parasuraman et al (1988). A conjugação de ambas determina a Imagem, conforme assinalado por Grönroos (1984).

Essa Imagem proposta por Grönroos (1984), é contrastada com as Expectativas do Cliente dentro do enquadramento proposto por Zeithaml et al (1996), designadamente a *Gap Theory* presente na Figura 3, e identificando este como o momento de Co-Criação assinalado por Grönroos et al (2014). Seguindo a ideia do *Gap Theory* o desfecho do embate entre a Perceção e a Experiência será a Satisfação ou Insatisfação, cujo resultado estará enquadrado nas ideias de Dick e Basu (1994) e Kotler et al (2017), relativamente à noção de Lealdade e criação da mesma, associando a Satisfação à Lealdade e sobretudo assinalando a relação do cliente com a Marca, bem como o carácter contínuo da Satisfação.

3. METODOLOGIA PROPOSTA

3.1. Introdução

Após a revisão da literatura e estruturação da investigação levantam-se questões que integram os objetivos gerais e específicos, assim a clara justificação da abordagem metodológica selecionada adquire reforçada importância.

Este capítulo divide-se em três secções: uma primeira onde são propostos os Objetivos Gerais e Específicos que irão guiar a investigação em todo o seu curso, uma segunda parte onde propõe a abordagem metodológica, bem como as técnicas de recolha e por fim a adequação das técnicas de recolha referentes à abordagem selecionada aos objetivos propostos.

3.2. Objetivo Geral e Específicos

Este estudo foca-se na relação entre a Qualidade do Serviço Pós-Venda e a Lealdade do Consumidor, na medida em que se pretende entender de que forma estas realidades operam, e se a Qualidade do Serviço Pós-Venda, produzindo Satisfação, será um elemento crucial na Lealdade do Consumidor. O Consumidor, neste caso, assume um perfil de Consumidor/Cliente de Luxo, uma vez que todo o estudo se centra no caso do Centro Porsche Porto. O investigador esteve imerso, via estágio, com duração de 8 meses, no Centro. Ao longo desse período pôde contactar com todos os intervenientes do objeto de estudo, conhecer a natureza da empresa, os procedimentos do quotidiano que têm impacto direto no objeto de estudo, bem como os que gravitam à sua volta e são, por conseguinte, afetados pelo mesmo.

Pretende-se que o estudo em questão sirva de suporte para decisões estratégicas dentro do foro do Serviço Pós-Venda, tendo em vista o tratamento da figura do Consumidor/Cliente a longo prazo, bem como mote para a continuidade do espírito de contínua melhoria que a empresa XRS Motor S.A., principal representante da marca Porsche no Norte do País, tem como pilar.

3.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral desta investigação é:

- **Procurar entender a relação entre a Qualidade Percebida do Serviço Pós-Venda e a Lealdade do Consumidor, no ambiente confinado ao contexto do estudo.**

3.2.2. Objetivos Específicos

Relativamente aos objetivos específicos a intenções serão:

- Entender a percepção atual do Cliente Porsche em relação ao Serviço Pós-Venda e a sua Qualidade;
- Entender a percepção atual do *Staff*, Direção e Administração em relação ao Serviço Pós-Venda e a sua Qualidade;
- Perceber quais os fatores que geram Lealdade no Cliente do Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto;
- Entender, de forma holística, a conexão entre a Satisfação e Lealdade na ótica dos Clientes, Administração, Direção e *Staff*.

3.3. Abordagem Metodológica

Após a explicitação dos Objetivos Gerais e Específicos é proposta uma abordagem Qualitativa, seguindo os argumentos de Johnson e Onwuegbuzie (2004) referentes à abordagem qualitativa como sendo a mais útil para explicar fenómenos complexos, permite desconstruir e analisar os fenómenos de forma a entender como operam e o porquê das dinâmicas que apresentam, bem como o contexto em questão. Adicionalmente, a abordagem qualitativa é suportada por Milena (2008) apontando

esta abordagem como sendo a ideal para determinar o “Porquê”, procurando determinar motivações, percepções e crenças.

3.3.1. Técnicas de Recolha de Dados

Definida a abordagem metodológica, propõe-se que as técnicas utilizadas para o carácter exploratório do estudo sejam:

- Entrevistas Semi-Estruturadas;
- *Focus Group*.

3.3.2. Entrevistas Semi Estruturadas

Brayda e Boyce (2014) apontam que o principal intuito da entrevista é a obtenção de perspetivas em relação ao tópico ou problema em análise, logo a experiência, pensamentos e sentimentos do entrevistado assumem capital importância. Milena (2008) acrescenta que o uso da entrevista apresenta uma vantagem em relação ao *Focus Group*, na medida em que o entrevistado não é influenciado pelo comportamento agregado que por vezes afeta os resultados do *Focus Group*, na busca de consenso ou conclusão. Não havendo esse comportamento agregado ou até o que a autora aponta como “personalidades fortes” que inibem ou condicionam a opinião dos restantes intervenientes, é possível obter a verdadeira posição do entrevistado. Por fim, Brayda e Boyce (2014) juntamente com Bradley e Harrell (2009) mencionam outra particularidade da entrevista: o efeito *Snowball*, onde o entrevistado poderá sugerir outras pessoas de interesse para se fazerem entrevistas de forma a tornar o estudo mais consistente. No que diz respeito ao estudo feito, o efeito *Snowball* não foi necessário, uma vez que os Clientes entrevistados advieram da rede de contactos fornecida pelo Centro Porsche Porto.

Bradley e Harrell (2009) apontam que as entrevistas semi-estruturadas são ideais para a recolha de percepções, uma vez que a forma como as perguntas são desenhadas permitem espaço ao entrevistado para a partilha das suas experiências,

enriquecendo a percepção obtida.

No âmbito da realização das entrevistas, foi tida em conta a privacidade dos intervenientes, de forma a que os mesmos possam indicar as suas percepções e/ou sentimentos com o máximo conforto e confiança.

Tabela 2: Codificação dos Entrevistados

Entrevistado	Código Atribuído
Membro da Administração da XRS Motor S.A.	#ADM
Diretor do Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto	#DPV
Clientes	#C1; #C2

Fonte: Elaboração Própria

3.3.3. Focus Group

Bradley e Harrell (2009) avançam que um dos propósitos será descobrir como é que o comportamento agregado de um grupo, cuidadosamente selecionado, em relação a um determinado tema, possibilitando consensos relativamente à forma como os intervenientes se sentem e percebem determinados fenómenos.

A boa realização do *Focus Group* subentende que o espaço para a sua realização será um local relaxado, onde não existam intervenções externas que induzam pressões desnecessárias na dinâmica pretendida. Torna-se igualmente importante evitar perguntas de teor binário, uma vez que reduz o campo de discussão dados, deve-se igualmente evitar o uso do “Porquê” uma vez que leva os intervenientes a assumir uma postura defensiva (Krueger, Donner, & Maack, 2001; Krueger & Krueger, 2002).

No âmbito da realização do *Focus Group* foi tida em conta a privacidade dos intervenientes, de forma a que os mesmos possam indicar as suas percepções e/ou

sentimentos com o máximo conforto e confiança.

Tabela 3: Codificação dos Participantes do *Focus Group*

<i>Focus Group</i>	Código Atribuído
Participantes	#FG1; #FG2; #FG3; #FG4; #FG5; #FG6

Fonte: Elaboração Própria

3.4. Adequação das Técnicas aos Objetivos Gerais e Específicos

O estudo tinha como intenção organizar dois *Focus Group*, um ao *Staff* do Serviço Pós-Venda, desde a receção, serviços administrativos até à oficina. Sendo o segundo orientado para os Clientes, na medida em que este não pôde ter lugar por motivos presentes no capítulo das Limitações ao estudo. O *Focus Group* foi entretanto substituído por duas Entrevistas Semi-Estruturadas a Clientes identificados na base de dados do Centro Porsche do Porto como sendo clientes leais e com uma relação de longa data.

A escolha dos participantes do *Focus Group* do *Staff* do Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto teve em conta as funções desempenhadas no que diz respeito ao Serviço Pós-Venda, havendo representantes do *front* e *back office*.

Adicionalmente procedeu-se à realização de Entrevistas Semi-Estruturadas ao Administrador e Diretor de Vendas do Centro Porsche Porto, bem como o Diretor do Serviço Pós-Venda, de forma a entender como cada elemento na empresa encara o Serviço Pós-Venda, não só na gestão estratégica da empresa, mas também na gestão corrente da mesma.

As Entrevistas e *Focus Group* foram realizadas no Centro Porsche Porto, sendo que as Entrevistas tiveram uma duração de cerca de uma hora, e o *Focus Group* de cerca de uma hora e trinta minutos.

Tabela 4: Adequação das Técnicas de Investigação aos Objetivos Específicos

Objetivo Específico	Técnica Usada
Entender a Percepção atual dos Clientes do Centro Porsche Porto, em relação ao Serviço Pós-Venda e à sua Qualidade	Entrevistas Semi-Estruturada a Clientes
Entender a Percepção atual da Administração, Direção e Staff do Centro Porsche Porto, em relação ao Serviço Pós-Venda e à sua Qualidade	Entrevista Semi-Estruturada ao Administrador Entrevista Semi-Estruturada ao Diretor do Serviço Pós-Venda <i>Focus Group</i> com o <i>Staff</i> do Serviço Pós-Venda (<i>Front e Back Office</i>)
Perceber quais os fatores que geram Lealdade no Cliente do Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto;	Entrevistas Semi-Estruturada a Clientes Entrevista Semi-Estruturada ao Administrador Entrevista Semi-Estruturada ao Diretor do Serviço Pós-Venda <i>Focus Group</i> com o <i>Staff</i> do Serviço Pós-Venda (<i>Front e Back Office</i>)
Entender a conexão entre Satisfação e Lealdade por parte dos Cliente, Administração, Direção e <i>Staff</i>	Entrevistas Semi-Estruturada a Clientes Entrevista Semi-Estruturada ao Administrador Entrevista Semi-Estruturada ao Diretor do Serviço Pós-Venda <i>Focus Group</i> com o <i>Staff</i> do Serviço Pós-Venda (<i>Front e Back Office</i>)

Fonte: Elaboração Própria

4. ANÁLISE DE DADOS

4.1. Introdução

No próximo capítulo serão apresentados os resultados da investigação, que seguiu os moldes apresentados no capítulo anterior. Os resultados serão cruciais para alicerçar a investigação em moldes atuais e enquadrados com o que é praticado em contexto de mercado. Serão apresentados os resultados sob o formato da Categoria (pergunta em questão), Subcategoria (tópico assinalado), Unidade de Significado (Excerto da Entrevista ou *Focus Group*) e a Frequência de Ideia. No caso das Entrevistas a Clientes é importante assinalar que as entrevistas serão apresentadas em conjunto, uma que seguem o mesmo guião presente no Apêndice III.

4.2. Entrevista ao Administrador da XRS Motor S.A.

4.2.1. Expetativas do Cliente em relação ao Serviço Pós-Venda *versus* Serviço Comercial

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Expetativas do Cliente em relação ao Serviço Pós-Venda <i>versus</i> Serviço Comercial	Componente Emocional	“Quando vem na perspectiva de comprar vem com uma.. um espírito emocional diferente, porquê? Porque concretizar um sonho.” - #ADM	1
	Fama do Pós-Venda	“... tem má fama, ou seja, as pessoas têm sempre a ideia de que as oficinas de automóveis não funcionam bem e portanto quando um cliente vem, vem já... um pouco receoso...” - #ADM	1
	Pré-Disposição antes de vir ao Serviço	“Qualquer cliente que venha ao Serviço Após-Venda vem obrigado, ninguém vem com prazer ao serviço Pós-Venda, e portanto é uma mal necessário (...) E	1

		portanto as pessoas vêm para cá porque têm de vir. E portanto à partida essa obrigação já faz com que a disposição seja outra..” - #ADM	
--	--	---	--

Nesta pergunta é transmitida a diferença de expectativas, e em como a componente emocional, presente na compra, é, no momento em que o cliente recorre ao Serviço Pós-Venda, substituída pela Pré-Disposição antes de vir ao Serviço influenciada pela Fama do Pós-Venda.

4.2.2. Relação entre Dimensão Funcional e Técnica

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Relação entre Dimensão Funcional e Técnica	Coerência	“Desde que o cliente entra no stand e é atendido por um recepcionista, a seguir pelo vendedor que vende o automóvel, logo de seguida pelo recepcionista da oficina que lhe recebe o carro, assim como os próprios mecânicos, pintores, chapeiros, ou técnicos ou eletricitas que vão tratar dele.” - #ADM	1
	Consequência de Incoerência	“ Se houver desalinhamento, já estamos como há pouco: Há uma quebra de expectativas e temos um problema para resolver mas temos que estar sempre todos alinhados, a todos os níveis.” - #ADM	1

Neste ponto é apresentada uma das primeiras características importantes do Serviço Pós-Venda, a Coerência. É igualmente explicado que a ausência de Coerência leva a uma “...quebra de expectativas...”.

4.2.3. Expetativas do Cliente Porsche

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Expetativas do Cliente Porsche	Expectativa á partida	“Se é um cliente que não nos conhece tem algum receio porque considera... Parte do principio que o valor que poderá a vir ser cobrado pode ser... um valor ao nível do valor médio dos produtos que vendemos, ou seja, pode achar que os carros têm valor elevado na compra e o valor das revisões são compatíveis em...” - #ADM	1
	Exceder as expetativas	“ O cliente fica muito admirado como é que é capaz de vir aqui pagar menos do que numa marca mais generalista e portanto daí essa diferença de expetativas.” - #ADM	1

Relativamente às expetativas, o Administrador da XRS Motor S.A. apresenta um cenário associado ao valor a ser pago no momento em que o cliente recorre ao Serviço Pós-Venda. Essa associação, na sua perspetiva, deve-se ao alto valor pago no momento da compra. #ADM afirma, adicionalmente, que o cliente é surpreendido pelo valor que no fim lhe é apresentado.

4.2.4. Imagem Pretendida para o Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Imagem Pretendida para o Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto	Carro de Substituição	“O cliente tem expectativa, que infelizmente nós não vamos nunca conseguir cumprir, que deveria ter um carro de serviço, um carro de substituição, o que é perfeitamente impraticável, porque se nós pensarmos que recebemos aqui no Porto 15 a 17 carros por dia, tínhamos de ter 15 a 17 carros por dia para emprestar...” - #ADM	2

		<p>“... diz: “Não tenho um carro de substituição?” Se lhe fosse explicado: “Entenda que nós teríamos de ter 17 por dia, 17 seguros, 17 carros pagos à fábrica, o impacto de capital, o custo da desvalorização, o custo da manutenção, o custo do desgaste, o custo do seguro... Talvez esse senhor dissesse “Pois realmente faz todo o sentido...Não fará sentido ter um carro”.” - #ADM</p>	
	Cliente sente mais autoridade	<p>“Por outro lado uma marca destas temos outro problema que é: O cliente sente-se com mais autoridade, e portanto, o cliente desorganiza-nos, muitas das vezes, de formas muito, muito... O cliente quando, e isto de uma forma muito aberta, nós temos um volume de vendas significativo, para o valor dos carros que vendemos mas todo o cliente se sente mais importante que é natural” - #ADM</p>	1
	Exigência	<p>“ O cliente tem expectativa de que tudo seja perfeito. O que é um problema porque coloca-nos sob uma pressão muito grande.” - #ADM</p> <p>“Tudo tem que estar alinhado... Ao nível da expectativa dele sobre a marca e... E por muito que possamos fazer há coisas que enfim, que chegam ao nosso limite.” - #ADM</p>	2
	Concentração de Serviço	<p>“... E de repente temos aí 5 clientes às 08:30 e imediatamente ficam insatisfeitos porque nós temos 3 recepcionistas e há 2 que vão ficar por atender nos próximos minutos. Isto é algo que tem de ser planeado e corrigido.” - #ADM</p>	1
	“Educar o cliente”	<p>“...acho que aqui a melhoria que nós podemos implementar e que é sempre algo que eu defendo, mas que infelizmente nem sempre nós o praticamos, mas devíamos, devia ser um processo que devíamos implementar na empresa é: se houver uma conversa prévia com o cliente...” - #ADM</p>	1
	Tempo de Atendimento	<p>“ O cliente quando chega aqui, chega por norma... E isso é uma questão que nós já pensamos como</p>	1

		corrigir.. Chega tudo à mesma hora, o que eu digo é: Entre as 08:30 e as 09:30 chegamos, podemos dizer, os 17 clientes. Isto causa-nos um problema de atendimento, razão pela qual nós passamos a oferecer o pequeno-almoço e passamos a ter jornais para quê? Para de uma forma digamos inteligente e cortês distrair o cliente.." - #ADM	
--	--	--	--

Nesta questão o Administrador assume alguns elementos que identifica como necessidades, ou desejos, do cliente como sendo a Imagem, dentro do conceito de Grönroos (1984), pretendida para o Serviço Pós-Venda.

É mencionado o elevado grau de exigência, a concentração de serviço que influencia o tempo de resposta, e a forma como se tentou tornar a experiência mais agradável através da oferta de pequeno-almoço. O assunto da viatura de substituição merece atenção devido às limitações operacionais e financeiras que acarreta, levando à ideia de uma "...uma conversa prévia com o cliente...". Por fim é afirmado que o cliente assume uma postura de autoridade reforçada, dada a marca em questão.

4.2.5. Satisfação dos Clientes

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Satisfação dos Clientes	Clientes Satisfeitos	"Sim, sinto que os clientes, no geral, estão satisfeitos. Mas também reconheço que não estão encantados." - #ADM	1
	Armadilha do "Encantamento"	"O encantamento... É bom, mas depois também tem um defeito, do meu ponto de vista, é que colocamos a fasquia tão alta, que amanhã se já não conseguirmos encantar ao mesmo nível isso pode ser considerado uma perda de nível de serviço." - #ADM	1

No tópico da satisfação dos clientes #ADM apresenta um cliente satisfeito, mas não encantado. Apresenta a ideia de que o encantamento tem um efeito subversivo que se traduz na constante elevação de expectativas.

4.2.6. Conexão entre Satisfação e Lealdade

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Conexão entre Satisfação e Lealdade	Sim	“Sem dúvida. Não há lealdade sem satisfação, sem transparência, sem compromisso, sem relação de confiança, isso não existe. Se nós não cumprimos com as expectativas, ou se nós não explicamos o nosso ponto de vista, se nós não tratarmos a relação com a devida transparência é impossível termos lealdade.” - ADM	1

Na perspectiva do Administrador entrevistado, no âmbito do estudo, a relação, de natureza causal, conforme sugere a pergunta, entre Satisfação e Lealdade existe e é positiva, trazendo os conceitos de confiança e transparência para a descrição da dinâmica desta relação.

4.2.7. Nutrir a Lealdade

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Nutrir a Lealdade	Relação e adaptação ao cliente	“A melhor maneira é conforme vamos estando com ele, ouvir, com atenção e escutando o cliente, percebendo-o. Porque as pessoas também são todas diferentes e... Portanto o que nós temos.. É de adaptar as ferramentas, os meios, as nossas competências todas para o cliente que vem pela porta para não entrar em descrédito, em desilusão, para criar essa lealdade.” - #ADM	1

Quando abordado acerca do tema de continuidade da lealdade dos clientes é realçada a capacidade de adaptação e entendimento das necessidades, desejos e expetativas do cliente, de forma a evitar a desilusão.

4.2.8. Desafios Identificados

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Desafios Identificados	Mudança de paradigma	“Eu diria que essa alteração de paradigma faz com que tenhamos novos clientes, com uma visão diferente, que vem de outras marcas. E não, como se falava há pouco, do cliente típico Porsche” - #ADM	1

Relativamente a desafios é fortemente vincada mudança de paradigma, nomeadamente com a entrada de novos consumidores, reforçando a importância da resposta à pergunta anterior.

4.2.9. Limitações Sentidas

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Limitações Sentidas	Conhecer as expetativas do cliente	“Eu diria que a capacidade de conseguir ler, perceber as expetativas do cliente. Capacidade de conseguir transformar a expectativa do cliente na realidade, ou seja, há clientes que têm expetativas diria que não são possíveis de cumprir...” - #ADM	1
	Pré-Disposição antes de vir ao Serviço	“Esta relação é difícil, esta relação é difícil e portanto um Departamento de Pós-Venda vai ser sempre, por muito que nós façamos, por muito que nós tentemos mudar, vai ser sempre um departamento onde as pessoas vêm... Não porque “Epá fixe, acendeu-me uma luz! Vou à oficina”... Não. Ninguém tem esse prazer de vir aqui, as pessoas vêm aqui porque têm que vir, e vão ficar sem o carro, e vão pagar uma conta que não sabem	1

		se é alta ou não, portanto desde o início digamos que esta relação só acalma no fim..." - #ADM	
--	--	--	--

Quando questionado acerca de limitações o Administrador apresenta, novamente, a pré-disposição antes de vir ao Serviço e não só conhecer as expectativas do cliente, mas também saber quando estas são impossíveis de cumprir.

4.3. Entrevista ao Diretor do Serviço Pós-Venda

4.3.1. Dimensão Funcional e Técnica

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Dimensão Funcional e Técnica	Relação com o Cliente	"Funciona pela ligação que se tem com as pessoas, ou seja, tem uma dimensão emocional, não sei se existirá, porque a pessoa que tem confiança no pessoal do Pós-Venda, no fundo, ou seja o recepcionista, ou o responsável, ou o mecânico, dificilmente troca. Dificilmente troca, a não ser que haja um erro muito, muito grande..." - #DPV	2
		"No Pós-Venda há toques constantes, ou seja, há de 3 em 3 meses, 4 em 4 meses, de ano a ano em limite o cliente vem cá. Nós conhecemos bem, conhecemos a família, sabemos onde é que ele mora, vamos lá levar carro, vamos lá trazer o carro, ou seja, há aqui uma base que é a dimensão técnica que tem de ser irrepreensível, pronto isso é o fundamento de tudo, ou seja, se a dimensão técnica estiver em ordem, metade do caminho está feito, em relação à dimensão emocional é o resto..." - #DPV	

O Diretor do Serviço Pós-Venda parte de imediato para a "...dimensão emocional..." assente na confiança, contudo na sua segunda intervenção menciona importância da base como sendo uma dimensão técnica irrepreensível. Aproveita para sublinhar a proximidade que o Serviço Pós-Venda tem dizendo: "...conhecemos a família, sabemos onde ele mora...".

4.3.2. Imagem Pretendida para o Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Imagem Pretendida para o Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto	Excelência e Coerência	“A imagem será a de excelência, no fundo a excelência do serviço, não será tão simples de atingir num mercado como este, como será numa marca mais, ou com uma gama mais baixa.” - #DPV	1

No que diz respeito à Imagem pretendida é dito, de forma clara, que será assente na excelência e coerência com a marca em questão.

4.3.3. Expetativas do Cliente

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Expetativas do Cliente	Expectativa singular de cada cliente	“O cliente Porsche é um cliente diferente, o cliente Porsche é um empresário nos seus 60, 70% das vezes é um empresário que está habituado a ter empregados, logo a expectativa do Centro Porsche é que sejamos, todos, na sua continuidade, alguém entre aspas.. “empregados” desse mesmo cliente e o tratemos como ele gosta de ser tratado dentro da empresa dele.” - #DPV	1

Em relação às expetativas dos clientes, o Diretor do Serviço Pós-Venda apresenta um perfil de cliente específico. Apresenta um cliente predominantemente ligado à atividade empresarial, e com isso associa uma postura de superioridade, mas também a presunção de que é possível satisfazer as suas necessidades, expetativas e desejos específicos.

4.3.4. Imagem Pretendida *versus* Expetativas

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Imagem Pretendida <i>versus</i> Expetativas	Satisfazer o cliente	“Se criamos uma equipa e consertarmos o funcionamento duma recolha e entrega de viaturas de forma gratuita isso vai ter um impacto na satisfação do cliente, e esse impacto é temporário. Porquê? Porque ele no início valoriza esta questão, independentemente de ser gratuito ou cobrado, porque nesta gama não faz assim tanta diferença, mas valoriza, mas daqui a 6 meses já o deixou de valorizar porque é normal.” - #DPV	1
	Dificuldade em encantar consistentemente	“E aí é que ele valoriza, outra vez, o serviço, mas isso é um bocadinho ingrato, porque ele tem de trocar de casa para valorizar o que é feito aqui, e nós passamos uma vida inteira a lutar para que ele não vá lá e ele acaba por não valorizar o que fazemos por ele.” - #DPV	1

Quando questionado acerca da forma como a Imagem que pretende construir contrasta com as expetativas dos clientes #DPV apresenta um exemplo das muitas formas como se procura satisfazer o cliente, indo além das expetativas, e complementa com o carácter efêmero do impacto gerado por esse mesmo esforço que passa a ser o *standard* do serviço prestado.

4.3.5. Conexão entre Satisfação e Lealdade

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Conexão entre Satisfação e Lealdade	Ligação Lealdade <i>versus</i> Satisfação	“Um cliente que está satisfeito é leal à casa, é leal às pessoas ok? Ele é leal a quem tem confiança e o Serviço Pós-Venda é o mais importante...” - #DPV	1
	Ligação Emocional com os Clientes	“#DPV - ...é assim que funciona, ou seja, a ligação é emocional dos clientes com o Pós-Venda, para o bem e para o mal é sempre muito forte. Entrevistador – Mais importante que a satisfação, é a relação com o cliente? E como esta é gerida?”	1

		#DPV – Sim”	
	Relação com os Clientes	“Para nós é mais um caso, é normal, veio, foi, fizemos o nosso trabalho, fomos competentes, fomos diligentes. Para ele é uma experiência pessoal, é uma experiência de vida e ele nunca mais se vai esquecer da pessoa que o ajudou naquele dia. Este elo, esta ligação é muito difícil de quebrar...” - #DPV	1

No tópico da conexão da Satisfação com a Lealdade o Diretor do Serviço Pós-Venda recorre de imediato ao cariz relacional para sustentar a Lealdade, chegando mesmo a dizer que a relação com o cliente tem mais peso na Lealdade do que a Satisfação.

4.3.6. Caraterísticas Mais Valorizadas, pelo cliente, no Serviço Pós-Venda

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Caraterísticas Mais Valorizadas, pelo cliente, no Serviço Pós-Venda	Confiança	“A confiança. A confiança nas pessoas, a confiança de que pode deixar o carro e ficar descansado, a confiança de que vai deixar o carro e que o carro vai ser bem tratado, a confiança de que não o vão enganar.” - #DPV	1
	Relação com os Clientes	“...ele já sabe que não interessa o valor da fatura, porque é o que é.. “Olhe pus isto, e isto, e isto.. Isto tava assim, tava assado.. – Opá está bem... Vamos tomar café.. Tá tudo bem contigo? Com a tua família? “.. É esta a confiança. Se quebrarmos esta barreira, tudo o resto, autorizações, orçamentos, seja o que for, passa completamente para segundo plano e o cliente fica fidelizado, a não ser que haja um problema muito grande.” - #DPV	1

Na perspetiva de #DPV fica, novamente, frisada a clara importância do teor relacional na Lealdade, introduzindo-se um ingrediente basilar na sua construção e manutenção, a Confiança.

4.3.7. Desafios Identificados

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Desafios Identificados	Adaptação aos clientes	“São clientes que querem alugar um carro, não querem ter a propriedade, não querem ser onerados, ou a responsabilidade de ter uma propriedade automóvel. E isto está a mudar muito rápido... Muito rápido...” - #DPV	1
	Mudança de paradigma	“Ou seja, eu acho que o maior desafio do Pós-Venda nesta altura é mesmo adaptar-se a esta nova realidade, adaptar-se tecnologicamente aos carros novos que vêm aí, os elétricos, falo nos 100% elétricos. O modelo de negócio vai mudar completamente, em termos de rentabilidade. O Pós-Venda que o Francisco vê hoje aqui, não existirá daqui a 10 anos. Vai ser muito mais pequeno ok? Porque vai. Desaparece muita parte da rentabilidade dos automóveis, os carros hoje que vão sair são mais simples, os carros elétricos são mais simples, são máquinas mais básicas, não têm tanta necessidade de manutenção e isso vai levar a uma redução de faturação, redução de margem, redução de emprego, redução de tudo.” - #DPV	1

No tema dos desafios a enfrentar, o Diretor do Serviço Pós-Venda apresenta a necessidade constante de adaptação aos clientes, aliada à mudança de paradigma quer do ponto de vista do cliente, quer do ponto de vista operacional.

4.3.8. Limitações Sentidas

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Limitações Sentidas	Conhecer o Cliente do Serviço Pós-Venda	“E são 2000... Nós sabemos quem os outros 1930 são, tá a ver? Não sabemos.. Onde é que eles moram? O que é que eles gostam de fazer? Como é que nós adequamos a nossa oferta face ao tipo de	1

		cliente que temos? Se nós não fizermos isto, neste preciso momento também, é um.. Ou seja já não é um "Se nós não fizermos isto..." Temos de fazer isto." - #DPV	
	Falta de Recursos Humanos	"Neste momento falta de meios humanos para responder às solicitações que são feitas, ponto 1." - #DPV	1
	Instalações	"...a falta de espaço das instalações é crítica para a falta de organização também das mesmas, ou seja, nós não... A empresa é tão pequena, neste momento. Esta empresa foi feita para assistir 911 e Boxster, e depois vem o Cayenne, depois vem o Panamera, depois vem o Macan, depois vieram carros a diesel, vieram carros de utilização quotidiana. O 911 pode ficar aí uma semana, um Cayenne Diesel tem de entrar e sair no mesmo dia. E essas são as duas principais limitações, face ao crescimento que estamos a ter." - #DPV	1

Em relação a limitações é apontada a dificuldade em conhecer o cliente, dada a exigência de personalização e a quantidade dos mesmos. Existe, na perspetiva de #DPV, falta de recursos humanos para fazer frente às solicitações. Por fim é sublinhada a falta de espaço nas atuais instalações.

4.4. Entrevistas a Clientes

4.4.1. Razões para Adquirir um Porsche

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Razões para Adquirir um Porsche	Paixão	"Porsche é, numa primeira instância, eu diria que goza de uma imagem absolutamente fantástica que está no fantástico imaginário de todas as pessoas que têm paixão, mais ou menos por automóveis, às vezes por razões diferentes, mas tem de facto, acho uma marca mítica e o facto de ser uma marca mítica está no imaginário e no sonho" - #C1	1
	Performance	"... tive o privilégio de o dar do ponto de vista dinâmico, de performance, de travagem, de curva, de acelerações, de maneabilidade do automóvel..	1

		Acho que é um automóvel absolutamente fabuloso... É um hino à condução." - #C1	
	Qualidade	"... é uma marca que tinha padrões de qualidade muito elevados e que aquilo era um carro para a vida, quer dizer, a pessoa ia gostar e nunca mais ia sair da marca e eu hoje constato, 12 anos depois de ter o primeiro Porsche, que, de facto, é isso. As pessoas compram um, e depois compram outro e vêm no carro um prolongamento de si." - #C2	3
		"Também claro que depois a marca também exige um certo padrão que depois isso vem inerente à qualidade do carro, não é?" - #C2	
		"E por isso é que se diz que 70% dos carros circulam." - #C2	
	Sonho	"Porsche é, numa primeira instância, eu diria que goza de uma imagem absolutamente fantástica que está no fantástico imaginário de todas as pessoas que têm paixão, mais ou menos por automóveis, às vezes por razões diferentes, mas tem de facto, acho uma marca mítica e o facto de ser uma marca mítica está no imaginário e no sonho" - #C1	3
		"E no meu imaginário ter sempre "Eu gostava de ter um Porsche" a partir do momento em que se consegue concretizar é um sonho." - #C1	
		"Primeiro é um sonho desde criança." - #C2	

Os Clientes entrevistados associam a marca Porsche à qualidade superior dos seus produtos. Contudo os restantes elementos demonstrados estão associados à vertente emocional tais como o sonho, a paixão e a performance que alimenta os dois primeiros.

4.4.2. Impressões Acerca do Serviço Pós-Venda

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Impressões Acerca do Serviço Pós-Venda	"Cair na Realidade"	"O Pós-Venda é quando nós começamos a cair na real, é a realidade..." - #C1	1
	Coerência Total	"O Serviço Pós-Venda, para mim, é do início até ao fim." - #C2	1

Quando referido o tópico do Serviço Pós-Venda, os Clientes demonstram duas ideias. #C1 recorre a uma metáfora para demonstrar a forma como existe uma quebra emocional, na medida em que o Pós-Venda “...é a realidade...” por oposição ao sonho. #C2 aborda a questão de forma mais analítica e aponta a coerência como sendo a relação imediata que traça com o Serviço Pós-Venda.

4.4.3. Expetativas em Relação ao Serviço Pós-Venda

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Expetativas em Relação ao Serviço Pós-Venda	Consistência	“E portanto o que eu penso do Pós-Venda é exatamente a consistência.” - #C1	3
		“O Serviço Pós-Venda, para mim, é do início até ao fim.” - #C2	
		“Espero que o tratamento seja bom, não é preciso que seja um tratamento VIP, o que é preciso é que o tratamento seja bom. Que eu veja que a equipa está motivada, que há uma interligação com a pessoa que recebe o carro, com o mecânico que vai fazer a intervenção, com a pessoa que depois vai fazer a faturação e depois a pessoa que me vai entregar o carro.” – #C2	
	Encantar Vs Não Desiludir	“Que nunca me desiludisse. Acho que isso é mais simpático, e se calhar, mais eficaz. Porque encantar... O encanto pode ser hoje, e amanhã não haver.” - #C2	1
	Know-How e Equipamento	“E é sempre bom as pessoas recorrerem a um Centro Porsche, tem sempre outra maquinaria, conhecimento para poder fazer face à necessidade da avaria, e depois no fim entregar o carro em condições, lavado, se possível, que é uma coisa que acontece.” – #C2	1

	Rigor	“...o cumprimento de prazos, o cuidado na entrega do automóvel...” - #C1	2
		“Portanto é eu chegar aqui e poder marcar a revisão num tempo que considero razoável, digamos uma semana.” - #C2	

No que diz respeito às expectativas dos Clientes é de realçar que a consistência e o rigor assumem maior importância, tanto #C1 como #C2 não abdicam deste critério. #C2 vai mais longe e aponta a expectativa da existência de equipamento e staff com *know-how* adequado para operar na sua viatura. #C2 aborda ainda o debate encantamento *versus* não desiludir, assumindo preferência pela não desilusão.

4.4.4. Características Mais Importantes no Serviço Pós-Venda

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Características Mais Importantes no Serviço Pós-Venda	Confiança	“...a confiança que é transmitida...” - #C1	1
	Espírito de Equipa	“É chegar aqui às 18h da tarde e ver esta rapaziada de cara alegre, sorridente, com os inúmeros problemas que tiveram durante o dia não é? “O cliente que se aborreceu com isto, o outro que não sei quê...”. E é isto, quer dizer, fico contente, e dá gosto vir e ver as pessoas a trabalhar desta forma. E sinto que estão todos a trabalhar para um bolo, todos para uma equipa...” - #C2	1
	Relação com as pessoas	“É fundamental no Pós-Venda a relação que se consegue com as pessoas que fazem essa Pós-Venda...” - #C1	2
		“É chegar aqui às 18h da tarde e ver esta rapaziada de cara alegre, sorridente, com os inúmeros problemas que tiveram durante o dia	

		não é? “O cliente que se aborreceu com isto, o outro que não sei quê...”. E é isto, quer dizer, fico contente, e dá gosto vir e ver as pessoas a trabalhar desta forma. E sinto que estão todos a trabalhar para um bolo, todos para uma equipa...” - #C2	
--	--	---	--

#C1 inicia a sua intervenção com o fator confiança, e de seguida aponta como fundamental o estabelecimento de uma relação com as pessoas do Serviço Pós-Venda. #C2 frisa essa mesma relação, contudo a sua intervenção demonstra a forma como o Cliente, em geral, se apercebe e é sensível à existência de espírito de equipa no Serviço Pós-Venda.

4.4.5. Importância do Fator Preço

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Importância do Fator Preço	Expectativa de Preço Alto	“Eu acho que quando se vem para uma marca <i>premium</i> , de prestígio, mítica, como é a Porsche naturalmente que há uma predisposição, á partida, para saber que as coisas vão ser mais caras do que aquilo que é..” - #C1	1
	Preço Acessível	“...A marca estar alinhada do ponto de vista do preço relativamente com as demais, sem exagerar, e ás vezes até com agradáveis surpresas.” - #C1	2
		“Portanto eu acho que é importante o custo da reparação e acho que as pessoas ficam agradadas quando vêm que uma revisão não é nada de especial, então se falarmos de um 991 que são carros que fazem a revisão de 30 000 em 30 000 quilómetros, se a pessoa tiver uma utilização regular de 10 000 quilómetros por ano, que aquilo seja um segundo ou terceiro carro, portanto vêm cá de 3 em 3 anos e gasta 300 e tal euros.” - #C2	

	Preço e Qualidade	“Temos que aliar preço a qualidade, ou preço a serviço, mas hoje o preço também é importante.” - #C2	1
	Sim	“Se o fator preço é importante? É. Claro que é.” - #C1	2
		“É. Eu acho que, hoje, em tudo, o fator preço é importante...” - #C2	

No tópico do preço os dois Clientes entrevistados atestam a importância do preço. #C1 explica como existe uma expectativa de preço alto, sendo que de seguida e com #C2 apresenta uma realidade em que o preço é acessível, na sua perspetiva. #C2 assinala a importância de associar o preço à qualidade.

4.4.6. Limitações Sentidas

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Limitações Sentidas	Instalações	“Porque, de facto, as instalações são muito exíguas para aquilo que é a qualidade do serviço que a marca... E sei que as pessoas responsáveis aqui pretendem dar, ficam acanhados aqui.” - #C1	2
		“O único que vejo é, neste momento, estas instalações que para o nível de serviço que têm, para a qualidade do serviço que estão a apresentar...” - #C2	

Quando questionados acerca de defeitos no Serviço Pós-Venda, tanto #C1 como #C2 apontam as instalações como sendo a principal limitação a um serviço melhor.

4.4.7. Motivos de Regresso

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Motivos de Regresso	Confiança	“Mas tenho a convicção plena e a confiança que se vier aqui a um Serviço Pós-Venda que vou ser bem tratado, na hora, rapidamente, com profissionalismo, com qualidade.” - #C1	1
	Relação	“O que me faz regressar é que eu gosto muito e tenho uma relação muito especial com as pessoas que aqui trabalham, com algumas delas particularmente.” - #C1	1
	Tratamento	“O que me faz regressar é uma pessoa sentir-se bem aqui, é acarinhada, tratam o cliente como o cliente fosse... Porque ao fim ao cabo, é o cliente que lhes paga o ordenado entre aspas e portanto hoje acho que as pessoas também têm necessidades e têm até ao próprio ego faz bem.” - #C2	1

Em relação às razões que provocam o regresso, e por conseguinte, Lealdade, temos #C2 a valorizar o tratamento e #C1 novamente a sublinhar a importância da relação e da confiança.

4.4.8. Motivos para Potencial Abandono

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Motivos para Potencial Abandono	Balanço entre o bom e o mau	“Pronto eu vou, mas não vou muito satisfeito, mas vamos recuperar, temos que pôr as coisas no prato da balança e ver as vezes que fui bem atendido e a vez que fui menos bem atendido.” - #C2	1

	Perda de Relação	"A perda de relação com as pessoas aqui, nada me leva a mudar." - #C1	3
		"Se uma pessoa perder a confiança acho que está inquinada para sempre, a relação." - #C1	
		"Se as coisas corressem mal uma vez, segunda vez, terceira vez a pessoa dizia "Se calhar estamos aqui a entrar por um caminho que não é o melhor e terei que ponderar..."." - #C2	
	Quebra de Confiança	"Sobretudo isso, quebra de confiança. Acho que é o pior que pode acontecer." - #C1	2
		"Se as coisas corressem mal uma vez, segunda vez, terceira vez a pessoa dizia "Se calhar estamos aqui a entrar por um caminho que não é o melhor e terei que ponderar..."." - #C2	
	Recuperação da Relação	"E portanto acho que uma pessoa deve ter aqui alguma latitude para perceber o porquê dessa quebra de confiança, e eventualmente recuperá-la, não sou fundamentalista." - #C1	1
	Serviço Mal Feito	"Serviço mal feito." - #C1	1

Tanto #C1 como #C2 consideram que a quebra de confiança e perda de relação seriam motivos para abandono. Apesar de ambos igualmente apontarem uma possível recuperação da relação, #C2 merece destaque por propor um balanço entre as boas e más experiências.

4.4.9. Mudanças Propostas

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Mudanças Propostas	Nada	"Eu não sinto falta de nada, porque o que eu quero, eu tenho." - #C1	2

		“...não me ocorre assim sugerir nada. Acho que as coisas estão a funcionar bem. Vão no caminho correto.” - #C2	
--	--	--	--

Nenhum dos entrevistados apontou mudanças ao funcionamento do Serviço Pós-Venda.

4.5. Focus Group ao staff do Serviço Pós-Venda

4.5.1. Trabalhar na Porsche

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Trabalhar na Porsche	Desafio	“Desafio” - #FG1	2
		“Desafio” - #FG2	
	Trabalho	“Trabalho” - #FG5	1
	Realização	“Topo” - #FG4	2
		“Realização” - #FG6	
	Sonho	“Um sonho...” - #FG3	1

À exceção de #FG5, todos os restantes associam trabalhar para a marca Porsche como sendo um sonho, um momento de realização pessoal e profissional, ou um desafio.

4.5.2. O Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
O Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto	Bom	“Bom” - #FG4	1
	Desafio	“Desafio” - #FG3	1
	Desastre	“Desastre” - #FG1	1

	Excelente	“Excelente” - #FG5	1
	Aceitável	“Faltam uns ajustes” - #FG6	1
	Incessante	“Missão Impossível” - #FG2	1

No que diz respeito à descrição do Serviço Pós-Venda, #FG1 enuncia-o como sendo um “Desastre”, sendo que recorria à hipérbole de forma a concordar com #FG6 e #FG2. No geral a opinião traçada do serviço é positiva.

4.5.3. Impressões Acerca do Serviço Pós-Venda

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Impressões Acerca do Serviço Pós-Venda	Dedicação	“...muita dedicação” - #FG2	3
		“Dedicação...” - #FG3	
		“Esforço...” - #FG4	
	Empenho	“...empenho...” - #FG3	1
	Falta de Cooperação	“Falta um pouco de companheirismo e cooperação para a engrenagem funcionar bem.” - #FG6	1
	Falta de Organização	“... se fosse organizado.” - #FG1	1
	Falta de Reconhecimento de Trabalho	“Muitas horas perdidas, sem serem valorizadas.” - #FG5	3
		“É um trabalho muito ingrato, na maior parte das vezes.” - #FG2	
		“Esforço nem sempre compensado.” - #FG4	
	Motor da Marca	“Para mim é o motor da Marca, é o que isto andar para a frente...” - #FG1	1
	Trabalho	“Trabalho” - #FG3	4
		“Muito trabalho...” - #FG2	
		“Muitas horas perdidas...” - #FG5	
		“Esforço...” - #FG4	

Do ponto de vista interno o Serviço Pós-Venda é associado fortemente à dedicação e trabalho, mas também a um sentimento de falta de reconhecimento desse mesmo trabalho. É reforçada a ideia de empenho e #FG1 apresenta-o como sendo o “...Motor da Marca...”. Tocam-se ainda nas ideias de falta de organização e cooperação.

4.5.4. Se fosse Cliente Porsche faria sempre o seu Serviço Pós-Venda no Centro Porsche Porto?

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Se fosse Cliente Porsche faria sempre o seu Serviço Pós-Venda no Centro Porsche Porto?	Sim	“Claro.” - #FG3	5
		“Sim.” - #FG2	
		“Garantidamente.” - #FG5	
		“Óbvio.” - #FG6	
		“Sim.” - #FG4	

Frisando a confiança no serviço todos os intervenientes responderam de forma positiva ao cenário em que seriam clientes Porsche em relação ao local onde recorreriam ao Serviço Pós-Venda. #FG1 está incluído neste lote, sendo que não verbalizou a sua concordância, apenas acenou com a cabeça.

4.5.5. Características Mais Importantes no Serviço Pós-Venda

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Caraterísticas Mais Importantes no Serviço Pós-Venda	Garantia de Qualidade	“A garantia de qualidade” - #FG5	2
		“A qualidade de serviço, na maior parte das vezes, é boa” - #FG1	

	Garantia de Serviço	"Garantia de serviço..." - #FG2	1
	Misto (Confiança/Relação + Excelência no Serviço)	"É a certeza da excelência do serviço e das pessoas que me transmitem confiança." - #FG3	1
	Relação com o Cliente	"Conheço toda a gente." - #FG3	2
		"As pessoas é que fazem a casa. Conhecer as pessoas? Claro que sim! Isto é como ir ao médico. Nós somos pequenos médicos destas viaturas." - #FG3	

Neste tópico abordam-se temas referentes ao cariz relacional, presente em pontos anteriores, bem como a garantia de serviço e qualidade como sendo igualmente importantes.

4.5.6. Motivos de Regresso de Clientes

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Motivos de Regresso de Clientes	Disponibilidade	"E acima de tudo a disponibilidade que existe no Serviço Pós-Venda, com o trabalhar do cliente que muitas das vezes..." - #FG1	1
	Eficácia	"O que faz regressar um cliente é a eficácia." - #FG4	2
		"Exatamente." - #FG1	
	Qualidade do Serviço	"A qualidade do serviço, a garantia do mesmo que acaba por fazer parteda qualidade do serviço..." - #FG2	2
		"Sim, sim..." - #FG1	
	Relação com o Cliente	"A empatia pelas pessoas que dão a cara pela empresa é indispensável ter pessoas competentes à frente" - #FG2	2
		"É o atendimento, e é o cliente, no fundo sentir-se bem." - #FG4	

Quando questionados acerca dos motivos de regresso de clientes ao Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto foi frisada, novamente, a importância da relação com os clientes, a qualidade do serviço e a eficácia da mesma. #FG1 propõe a disponibilidade dos recursos humanos do Serviço Pós-Venda como sendo outro fator que provoca lealdade ao Centro Porsche Porto, em relação ao seu Serviço Pós-Venda.

4.5.7. Mudanças Propostas

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Mudanças Propostas	Atendimento	"...O atendimento..." - #FG2	2
		*a)	
	Disponibilidade	"Disponibilidade..." - #FG1	4
		"A disponibilidade tem haver: Chega aqui um cliente, 17:30 e depois defazer o diagnóstico o carro necessita de estar aqui mais do que 30 minutos.." - #FG4	
		"E então vem a disponibilidade. O estares disponível para fazeres o serviço que não te vai demorar meia-hora, mas mais então já entra nas tuas horas para resolveres o problema chama-se a isso eficácia." - #FG4	
		*a)	
	Eficácia	"... e a Eficácia." - #FG2	4
		"E então vem a disponibilidade. O estares disponível para fazeres o serviço que não te vai demorar meia-hora, mas mais então já entra nas tuashoras para resolveres o problema chama-se a isso eficácia." - #FG4	
		"O cliente chega aqui, no Centro Porsche Porto, como tu vais a um hospital.. O que é que tu queres? Vais lá. Queres ser atendido e sair de lá o mais rápido possível e satisfeito. É o caso de um cliente	

		quando aqui chega. Ele teve que vir aqui obrigado por uma avaria no carro, ele dirigiu-se á oficina. Quer ser atendido, com o problema resolvido, o mais rapidamente possível.” - #FG4	
		a)*	
	Eficiência	“... e Eficiência.” - #FG3	1
	Profissionalismo	“Profissionalismo...” - #FG3	2
		a)*	
	Resiliência	“Resiliência...” - #FG3	2
		a)*	
	Todos os acima a)*	<p>“#FG4 – A questão é que o carro não escolhe horários para avariar, e o clientes chegou à oficina a meia-hora das instalações fecharem e o cliente entrou e expôs o problema. O funcionário, ao detetar o problema, a meia-hora não é suficiente para resolver o problema, entendido?</p> <p>#FG1 – Exatamente</p> <p>#FG4 – Depois cabe ao funcionário, se o carro precisa de uma peça, se a peça está em stock, aquilo em vez de meia-hora leva 2 horas, depois cabe ao funcionário. Às vezes temos clientes que são de longe, vêm aqui com a família e é isso que é o importante para o cliente”</p>	

No que diz respeito às duas características mais importantes, o *Focus Group* revelou várias posições dos seus intervenientes. Assume particular destaque a eficácia e a disponibilidade. No entanto são mencionados o profissionalismo, a resiliência, o atendimento e a eficiência. É de frisar a última intervenção no quadro acima, entre #FG4 e #FG1 onde são expostas todas as características apontadas.

4.5.8. Qual o maior problema do Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto?

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Qual o maior problema do Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto?	Condições das Instalações	"Falta de espaço" - #FG5	2
		"Falta de espaço" - #FG4	
	Falta de Comunicação	"Comunicação..." - #FG2	3
		"Falta de comunicação." - #FG3	
		"#FG3 – Começando de cima até cá em baixo falha todo o ato de comunicar, passagem de informação, reunirmos para falarmos de coisas. #FG1 – Nisso, sem sombra de dúvida, que lhe dou razão. Desde que estou aqui, vi uma ou duas vezes reunir o Pós-Venda."	
	Respeito pelos Horários	"Respeito pelos horários." - #FG6	1

Relativamente aos maiores problemas do Serviço Pós-Venda, o *Staff* aponta, sobretudo, a falta de comunicação, dando relevo a esta questão numa dimensão interna ao departamento, essa condição é realçada pela troca de impressões entre #FG3 e #FG4. Adicionalmente é mencionado o estado das instalações, e o respeito pelos horários.

4.5.9. Se implementasse uma política para melhorar o Serviço Pós-Venda, no Centro Porsche Porto, qual seria?

Categoria	Subcategoria	Unidade de Significado	Frequência de Ideia
Se implementasse uma política para	Autonomia para implementar mudança	"Mudar era ouvir as pessoas, ver a opinião das pessoas. As pessoas darem uma ideia de como é que as coisas podiam funcionar e tentar pô-las a funcionar pelos funcionários. Se esta secção trabalha	2

melhorar o Serviço Pós-Venda, no Centro Porsche Porto, qual seria?		<p>melhor assim, então vamos experimentar trabalhar assim, se a faturação trabalha melhor desta maneira, então vamos tentar trabalhar melhor desta maneira. Dar a oportunidade das pessoas experimentar." - #FG5</p>	
		<p>"#FG3 - ...Se todos participássemos, resolvíamos as nossas diferenças, desde que houvesse a possibilidade de responsabilidade, isto é, de poderem resolver as coisas. Só que neste momento, ninguém quer resolver nada, ninguém quer tomar uma attitude de responsabilidade de resolução porque não se querem pôr a jeito de criarem problemas de hoje para amanhã. Como já aconteceu não é?</p> <p>#FG2 - É o medo de falhar.</p> <p>#FG3 - O medo de falhar é não quererem assumir as responsabilidade. E isto não vai para a frente porque além da comunicação, dependemos todos de uma pessoa para desbloquear uma situação, e que muitas vezes não está ou não pode estar, onde nós resolveríamos na hora. Temos de ter autonomia decisão."</p>	
	Entendimento de todos os procedimentos	<p>"Em primeiro lugar trataria de compreender todos os procedimentos, pelo menos por alto. Para só aí compreender os problemas que cada um tem. Só depois da compreensão dos problemas é que conseguimos encontrar soluções." - #FG2</p> <p>"Vou de encontro a #FG2. Ouvir toda a gente. Ouvir. Não da posição de cima do cavalo que é o que costuma ter, mas pôr-se cá em baixo, ao nosso nível, e falar com as pessoas direitinho.." - #FG5</p> <p>"Seria ouvir cada setor e a presença da liderança seria fundamental, para entender onde está o erro. Uma liderança que resolva, que não tente amenizar a situação, mas que resolva." - #FG6</p>	3
	Incentivo dos funcionários	<p>"Incentivá-los, a questão aqui não é aumentos. A questão aqui é incentivá-los a trabalhar e não porem-se a andar daqui para fora. Uma das razões é</p>	1

		claro que é ouvi-los, mas logicamente que isto aqui uns não são filhos da mãe e outros filhos do pai. Isto é estarem todos no mesmo pé de igualdade, porque somos uma equipa e precisamos todos uns dos outros, era a primeira coisa que eu mudava.” - #FG1	
	Ouvir as pessoas	<p>“Em primeiro lugar trataria de compreender todos os procedimentos, pelo menos por alto. Para só aí compreender os problemas que cada um tem. Só depois da compreensão dos problemas é que conseguimos encontrar soluções.” - #FG2</p> <p>“Vou de encontro á #FG2. Ouvir toda a gente. Ouvir. Não da posição de cima do cavalo que é o que costuma ter, mas pôr-se cá em baixo, ao nosso nível, e falar com as pessoas direitinho..” - #FG5</p> <p>“... Mudar era ouvir as pessoas, ver a opinião das pessoas. ...” - #FG5</p> <p>“Para além de ouvir as pessoas que é importante.” - #FG4</p> <p>“Ouvir as pessoas é muito importante.” - #FG2</p> <p>“Se você algum dia fosse diretor de um empresa, eu. Eu se algum dia fosse.. A pergunta foi-me posta se eu estivesse no lugar da Administração. Eu já sei que se ouve a opinião dos chefes e isso é um grande erro porque depois as coisas chegam lá da maneira como as pessoas querem que lá chegue. E passar tempo!” - #FG4</p> <p>“Seria ouvir cada setor e a presença da liderança seria fundamental, para entender onde está o erro. Uma liderança que resolva, que não tente amenizar a situação, mas que resolva.” - #FG6</p>	7
	Restauro da confiança	“Eu reestruturava todo o Pós-Venda, de forma a que houvesse outra vez confiança na equipa, no departamento para que as pessoas pudessem falar, ser ouvidas e postas em causa.” - #FG3	1

No tópico de mudanças ou políticas que seriam implementadas, o *Staff* realçou a importância de se sentir ouvido. Foi discutida a hipótese de maior autonomia para a resolução de momentos de decisão, bem como o conhecimento de todos os procedimentos por parte da chefia para que haja uma contextualização das problemáticas que surgem. Adicionalmente foi discutido de que forma melhor incentivar os funcionários, bem como uma reestruturação do Serviço Pós-Venda tendo em vista a recuperação da confiança na equipa.

5. DISCUSSÃO DE DADOS

No presente capítulo pretende-se intersectar os dados apresentados no capítulo anterior, catalogando-os em áreas de interesse ao estudo, com base nas entrevistas e *Focus Group* realizados.

A discussão foi organizada de acordo com as seguintes áreas de interesse:

1. Ligação à Marca Porsche
2. Perceção do Serviço Pós-Venda
3. Características Mais Importantes do Serviço Pós-Venda
4. Expectativas dos Clientes
5. Satisfação e Lealdade
6. Maiores Problemas e Desafios
7. Mudanças Propostas

5.1. Ligação à Marca Porsche

Um dos fatores mencionado em todas Entrevistas e no *Focus Group* foi o carácter emocional, que estabelece a conexão entre os clientes e a marca, sendo que por extensão este cariz emocional estende-se à relação com o operador local/representante local da marca.

#ADM	“Quando vem na perspectiva de comprar vem com uma.. um espírito emocional diferente, porquê? Porque concretizar um sonho.”
------	--

Na entrevista com um dos membros da Administração do Centro Porsche Porto, é explicitada de forma clara a ligação à marca no momento de compra, trata-se de um elo emocional. Este elo é corroborado pelos clientes entrevistados, evocando

elementos como a paixão, o legado da própria marca Porsche ou até mesmo o “Sonho” que o membro da Administração refere na sua entrevista.

#C1	<p>“Porsche é, numa primeira instância, eu diria que goza de uma imagem absolutamente fantástica que está no fantástico imaginário de todas as pessoas que têm paixão, mais ou menos por automóveis, às vezes por razões diferentes, mas tem de facto, acho uma marca mítica e o facto de ser uma marca mítica está no imaginário e no sonho”</p>
-----	---

Adicionalmente é feita menção à rapidez com que os clientes se afiliam com a marca, bem como a satisfação em relação ao critério de qualidade.

#C2	<p>“... é uma marca que tinha padrões de qualidade muito elevados e que aquilo era um carro para a vida, quer dizer, a pessoa ia gostar e nunca mais ia sair da marca e eu hoje constato, 12 anos depois de ter o primeiro Porsche, que, de facto, é isso. As pessoas compram um, e depois compram outro e vêm no carro um prolongamento de si.”</p> <p>“Também claro que depois a marca também exige um certo padrão que depois isso vem inerente à qualidade do carro, não é?”</p>
-----	--

Por fim, torna-se necessário assinalar um fenómeno interessante, onde podemos enquadrar o perfil do Cliente de Luxo “Aspiracional” de Kapferer (1997) apresentado na Figura 1. Aquando do *Focus Group* do *Staff* do Serviço Pós-Venda foi bem notório a ligação profundamente emocional com a marca Porsche, tal evidencia um compromisso para além do profissionalismo normal, uma vez que os funcionários estão ativa e orgulhosamente integrados numa marca que consideram ser um “sonho” ou mesmo o “topo” da carreira, encarando as dificuldades e limitações como “desafios”. Este espírito implica que os funcionários do Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto partilham o legado da marca que representam, defendendo a marca à semelhança da posição do “Apóstolo da Marca” de Kotler (2000) e Kotler et al (2017),

mas não sendo clientes aproximam-se, novamente, com o “Cliente Aspiracional” de Kapferer (1997) referido anteriormente.

#FG1 e #FG2	“Desafio”
#FG4 e #FG6	“Topo”
#FG3	“O sonho..”

5.2. Perceção do Serviço Pós-Venda

A perceção com que o cliente chega ao Serviço Pós-Venda é condicionada, à partida, devido à má reputação que o Serviço Pós-Venda possui. Existem um conjunto de preconceitos que geram barreiras muito antes ao cliente sequer ter conhecido quem irá operar na sua viatura. Tal postura provoca, desde logo, uma enorme pressão na primeira impressão que é gerada no cliente aquando da sua visita.

#ADM	“... tem má fama, ou seja, as pessoas têm sempre a ideia de que as oficinas de automóveis não funcionam bem e portanto quando um cliente vem, vem já... um pouco receoso...”
------	--

Outra situação apontada, que condiciona o cliente, antes sequer deste se deslocar ao Centro Porsche Porto para a manutenção ou reparação é o *mindset*, que a avaria ou necessidade de manutenção, provoca no cliente, na medida em que o serviço é contextualizado pelo Administrador da XRS Motor S.A. como sendo um “mal necessário”.

#ADM	“Qualquer cliente que venha ao Serviço Após-Venda vem obrigado, ninguém vem com
------	---

	prazer ao serviço Pós-Venda, e portanto é uma mal necessário: “O carro acendeu uma luz.. ou deu um aviso que o carro precisa de ir ao serviço” e.. E portanto as pessoas vêm para cá porque têm de vir. E portanto à partida essa obrigação já faz com que a disposição seja outra..”
--	---

Na entrevista com o Diretor do Serviço Pós-Venda é vincado o cariz continuado do Serviço Pós-Venda, na medida em que este se diferencia pela cadência de contacto com o cliente e a possibilidade que esta proximidade acrescida, que não existe na parte comercial, oferece de aprofundar a relação com o cliente. No entanto, é igualmente sublinhado que a dimensão técnica, nos moldes de Grönroos (1984), é a base indispensável para que este elemento de proximidade possa existir, revelando que a competência técnica dos funcionários constitui um pressuposto da perceção do Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto.

#DPV	“No Pós-Venda há toques constantes, ou seja, há de 3 em 3 meses, 4 em 4 meses, de ano a ano em limite o cliente vem cá. Nós conhecemos bem, conhecemos a família, sabemos onde é que ele mora, vamos lá levar carro, vamos lá trazer o carro, ou seja, há aqui uma base que é a dimensão técnica que tem de ser irrepreensível, pronto isso é o fundamento de tudo, ou seja, se a dimensão técnica estiver em ordem, metade do caminho está feito, em relação à dimensão emocional é o resto...”
------	--

Quando se observa a perceção deste serviço, pela ótica do cliente, existem perspetivas distintas. Um cliente contrasta o elemento do “sonho” na compra e na experiência de condução com a forma como descreve o Serviço Pós-Venda, como sendo a “realidade” de ser proprietário de um Porsche. Outro cliente refere a ideia de coerência e consistência absoluta que associa ao serviço e à forma como é prestado.

#C1	“O Pós-Venda é quando nós começamos a cair na real, é a realidade...”
-----	---

Outro cliente refere a ideia de coerência e consistência absoluta, que associa ao serviço e à forma como é prestado.

#C2	"O Serviço Pós-Venda, para mim, é do início até ao fim."
-----	--

No que concerne ao *Staff* do Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto é dado um olhar mais íntimo à experiência de trabalhar neste Serviço Pós-Venda. Ao longo do *Focus Group* o Serviço Pós-Venda é visto de forma positiva, contudo, sempre frisando o trabalho, a enormidade do desafio e, por vezes, o sentimento de falta de reconhecimento.

#FG3	"Excelente"
#FG4	"Missão Impossível"
#FG1	"Desafio"
#FG2	"É um trabalho ingrato, na maior parte das vezes"

Entenda-se, que mesmo dentro do *Staff* que presta o Serviço Pós-Venda, existe a clara consciência da sua importância para o bom funcionamento da empresa e para manter a boa imagem que a marca Porsche possui junto dos seus clientes.

#FG1	"Para mim é o motor da Marca, é o que isto andar para a frente..."
------	--

Importa salientar a confiança fortíssima que o *Staff* do Serviço Pós-Venda no serviço que presta, na medida em que todos, quando colocados no lugar de um cliente Porsche, responderam afirmativamente à pergunta se fariam o Serviço Pós-Venda no Centro Porsche Porto.

#FG5	"Garantidamente"
#FG4; #FG1; #FG2	"Sim"
#FG3	"Claro"
#FG1	"Óbvio"

5.3. Características Mais Importantes Do Serviço Pós-Venda

Da perspetiva da Administração existe uma característica chave, da qual o serviço nunca deve prescindir: Coerência. É feita uma conexão ao processo de venda, e em como a relação estabelecida na venda é uma continuidade da relação do cliente com a marca, mais uma é possível ver a natureza contínua da Lealdade do Consumidor proposta por Dick e Basu (1994), nas orientações estratégicas da empresa, bem como o uso da característica Coerência como sendo uma ferramenta para preservar o valor Intangível, proposto no trabalho de Kapferer e Valette-Florence (2016), no sentido de evitar que o sucesso comercial seja um risco para o fator exclusivo da marca que, seguindo a ideia de Kapferer (1997), constitui um elemento incontornável na natureza do Luxo.

#ADM	"Desde que o cliente entra no stand e é atendido por um recepcionista, a seguir pelo vendedor que vende o automóvel, logo de seguida pelo recepcionista da oficina que lhe recebe o carro, assim como os próprios mecânicos, pintores, chapeiros, ou técnicos ou eletricitas que vão tratar dele."
------	--

A falta deste caráter de Coerência implicará, aos olhos da Administração, que o cliente reagirá de forma negativa, construindo uma perceção indesejada do serviço, culminando com uma quebra de expetativas.

#ADM	“Se houver desalinhamento, já estamos como há pouco: Há uma quebra de expectativas e temos um problema para resolver mas temos que estar sempre todos alinhados, a todos os níveis.”
------	--

No que diz respeito à Direção do Serviço Pós-Venda, a tônica jaz na Confiança que o cliente estabelece com as pessoas do Centro Porsche Porto com que lida, e por consequência, com a empresa e marca. A postura encontrada toca num ponto assinalado pela Administração no princípio da secção 4.3, no que diz respeito à predisposição com que o cliente se dirige ao Serviço Pós-Venda. Adicionalmente torna-se importante referir que o fator Confiança não está presente na Tabela 1, que ilustra os determinantes da qualidade do serviço propostos por Parasuraman et al (1988).

#DPV	“A confiança. A confiança nas pessoas, a confiança de que pode deixar o carro e ficar descansado, a confiança de que vai deixar o carro e que o carro vai ser bem tratado, a confiança de que não o vão enganar.”
------	---

O estabelecimento desta Confiança permite espaço para a criação de uma relação profunda com o cliente, assim sendo o cliente passa a estar fidelizado à pessoa e consequentemente à casa.

#DPV	“...ele já sabe que não interessa o valor da fatura, porque é o que é.. “Olhe pus isto, e isto, e isto.. Isto tava assim, tava assado.. – Opá está bem... Vamos tomar café.. Tá tudo bem contigo? Com a tua família? “.. É esta a confiança. Se quebrarmos esta barreira, tudo o resto, autorizações, orçamentos, seja o que for, passa completamente para segundo plano e o cliente fica fidelizado, a não ser que haja um problema muito grande.”
------	---

O tópico da Confiança mantém-se quando se passa para o ponto de vista dos Clientes.

#C1	“...a confiança que é transmitida...”
-----	---------------------------------------

Essa Confiança torna-se no catalisador da relação que o cliente considera fundamental no Serviço Pós-Venda.

#C1	“É fundamental no Pós-Venda a relação que se consegue com as pessoas que fazem essa Pós-Venda...”
-----	---

Existe outro fator mencionado numa entrevista a um cliente, que não figura na Tabela 1, a interligação e o espírito da equipa do Serviço Pós-Venda. Lembrando a lógica de coerência absoluta que foi realçado na perspetiva dos clientes e da administração, e tocando novamente na Ligação à Marca Porsche, do ponto de vista interno, enaltecendo o compromisso adicional, por parte do Staff, provocado pela relação emocional com a marca.

#C2	“É chegar aqui às 18h da tarde e ver esta rapaziada de cara alegre, sorridente, com os inúmeros problemas que tiveram durante o dia não é? “O cliente que se aborreceu com isto, o outro que não sei quê...”. E é isto, quer dizer, fico contente, e dá gosto vir e ver as pessoas a trabalhar desta forma. E sinto que estão todos a trabalhar para um bolo, todos para uma equipa...”
-----	---

Por fim, um olhar na perspetiva do *Staff* acentua a importância do fator Confiança e, igualmente, da Dimensão Técnica proposta por Grönroos (1984).

#FG3	“É a certeza da excelência do serviço e das pessoas que me transmitem confiança.”
------	---

Indo ao encontro do que fora postulado pelo Diretor do Serviço Pós-Venda, relativamente ao facto de uma vez garantida a excelência técnica do Serviço existe espaço para construir uma relação com o cliente. Esta relação torna-se crucial para conhecer melhor o cliente e poder personalizar o serviço, quase como se fosse um médico, tocando num ponto referido por Swaroop Debasish e Dey (2015) na revisão da literatura referente à personalização, como sendo uma forma de reforçar a exclusividade, no setor do Luxo, que como foi exposto nos trabalhos de Kapferer e Valette-Florence (2016) e Bertrand e Morse (2013), é ameaçado pelo sucesso comercial e pelo efeito *Trickle Down* respetivamente.

#FG3	“As pessoas é que fazem a casa. Conhecer as pessoas? Claro que sim! Isto é como ir ao médico. Nós somos pequenos médicos destas viaturas.”
------	--

Porém, o *Staff* do Serviço Pós-Venda realça igualmente a qualidade do atendimento, elemento presente na Tabela 1, ilustrativa do trabalho de Parasuraman et al (1988), relativamente aos elementos que definem a qualidade do serviço, conforme refere #FG2 diretamente: “...o atendimento...”, quando questionada exatamente acerca dos elementos que se apresentam críticos para a existência de um bom serviço Pós-Venda. Os restantes membros do *Focus Group* mencionam a Disponibilidade, a Eficácia, a Eficiência, o Profissionalismo e a Resiliência como sendo elementos indispensáveis para a prática de um bom serviço. Todos estes elementos estão presentes na valiosa intervenção de #FG4.

#FG4 e #FG1	<p>“#FG4 – A questão é que o carro não escolhe horários para avariar, e o cliente chegou à oficina a meia-hora das instalações fecharem, o cliente entrou e expôs o problema. O funcionário, ao detetar o problema, a meia-hora não é suficiente para resolver o problema, entendido?</p> <p>#FG1 – Exatamente</p> <p>#FG4 – Depois cabe ao funcionário, se o carro precisa de uma peça, se a peça está em</p>
----------------	--

	<p>stock, aquilo em vez de meia-hora leva 2 horas, depois cabe ao funcionário.</p> <p>Às vezes temos clientes que são de longe, vêm aqui com a família e é isso que é o importante para o cliente.”</p>
--	---

5.4. EXPETATIVAS DOS CLIENTES

Nesta secção será analisada uma subsecção que se foi tornando crescentemente importante ao longo do processo de investigação. Assim, a secção referente às expetativas dos clientes terá uma análise geral dos resultados, oriundos da aplicação das técnicas de investigação. Finda essa primeira abordagem, colocar-se-á a tónica no fator preço e a influência que poderá ter nas expetativas dos clientes.

5.4.1. Em Geral

Aquando da sua entrevista o Administrador do Centro Porsche Porto apresentou uma postura de grande respeito pelo cliente, entendendo que o grau de exigência é muito alto, o que implica uma grande pressão sob a empresa para cumprir essa exigência e não quebrar a expectativa do cliente.

#ADM	<p>“ O cliente tem expectativa de que tudo seja perfeito. O que é um problema porque colocamos sob uma pressão muito grande.”</p>
------	---

Assume, ainda, que o cliente é que estabelece a fasquia da marca, sendo que o caso de acesso a viatura de substituição no Centro Porsche Porto é um tópico difícil de resolver. O Administrador apresenta o enquadramento financeiro, que dificulta exatamente a possibilidade de poder aceder aos desejos do cliente nesta questão, demonstrando como as expetativas do cliente são difíceis de cumprir. Aqui é observável como o *gap 5* da Figura 3 referente ao modelo *SERVQUAL* de Parasuraman et al (1985), na medida em que ainda hoje é verificável em contexto empresarial.

#ADM	“O cliente tem expectativa, que infelizmente nós não vamos nunca conseguir cumprir, que deveria ter um carro de serviço, um carro de substituição, o que é perfeitamente impraticável, porque se nós pensarmos que recebemos aqui no Porto 15 a 17 carros por dia, tínhamos de ter 15 a 17 carros por dia para emprestar...”
------	--

A Direção do Serviço Pós-Venda apresenta expectativa como uma postura, uma atitude que o permite ler de que forma é que o cliente pretende e espera ser tratado, bem como o grau de exigência que é colocado sob o Serviço Pós-Venda.

#DPV	“O cliente Porsche é um cliente diferente, o cliente Porsche é um empresário nos seus 60, 70% das vezes é um empresário que está habituado a ter empregados, logo a expectativa do Centro Porsche é que sejamos, todos, na sua continuidade, alguém entre aspas.. “empregados” desse mesmo cliente e o tratemos como ele gosta de ser tratado dentro da empresa dele.”
------	--

Olhando para os resultados das entrevistas aos Clientes, no que diz respeito às suas expectativas, constata-se que o Cliente pretende que exista Consistência no serviço prestado.

#C1	“E portanto o que eu penso do Pós-Venda é exatamente a consistência.”
-----	---

O testemunho de #C2 aborda a questão da Consistência do serviço, no entanto combina este elemento com a Coerência referida pelo Administrador do Centro Porsche Porto, no ponto 4.4.

#C2	“Espero que o tratamento seja bom, não é preciso que seja um tratamento VIP, o que é preciso é que o tratamento seja bom. Que eu veja que a equipa está motivada, que há uma interligação com a pessoa que recebe o carro, com o mecânico que vai fazer a intervenção, com a pessoa que depois vai fazer a faturação e depois a pessoa que me vai entregar o carro.”
-----	--

Tanto #C1 como #C2 apontam o Rigor como sendo outro elemento indispensável nas suas respectivas expectativas do Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto. Novamente se confirma a presença das categorias de Responsividade, Fiabilidade e Cortesia apresentados na Tabela 1, referente às Determinantes da Qualidade do Serviço de Parasuraman et al (1988).

#C1	“...o cumprimento de prazos, o cuidado na entrega do automóvel...”
#C2	“Portanto é eu chegar aqui e poder marcar a revisão num tempo que considero razoável, digamos uma semana.”

Novamente tocando no conteúdo da Tabela 1, está outra expectativa apontada por #C2 relativamente ao *Know-How* e ao Equipamento presente no Centro Porsche Porto.

#C2	“E é sempre bom as pessoas recorrerem a um Centro Porsche, tem sempre outra maquinaria, conhecimento para poder fazer face à necessidade da avaria, e depois no fim entregar o carro em condições, lavado, se possível, que é uma coisa que acontece.”
-----	--

No que diz respeito ao *Staff* do Centro Porsche Porto, a intervenção de #FG4 resume a postura do grupo relativamente à expectativa do cliente. A eficácia de resolução do problema do cliente é a sua grande expectativa. Aponta-se a ligação à importância dada à Dimensão Técnica de Grönroos (1984), apresentada na Figura 5. É possível, igualmente, cruzar a eficácia apontada no *Focus Group* com a Tabela 1 de Parasuraman et al (1988), na medida em está presente na Categoria referente à Competência, categoria que não consta do trabalho de Izogo e Ogba (2015), apresentado na Figura 4, aquando da tentativa de adaptação do modelo SERVQUAL (Figura 2), ao Serviço Pós-Venda Automóvel a um mercado emergente. A categoria Competência encontra-se apenas implícita nas categorias Fiabilidade e Garantia de Cumprimento. A investigação propõe que seja dado relevo à questão da eficácia,

seguindo as ideias de Cronin e Taylor (1992, 1994) que colocam a tónica na qualidade, eficácia e eficiência do serviço prestado.

#FG4	“O cliente chega aqui, no Centro Porsche Porto, como tu vais a um hospital.. O que é que tu queres? Vais lá. Queres ser atendido e sair de lá o mais rápido possível e satisfeito. É o caso de um cliente quando aqui chega. Ele teve que vir aqui obrigado por uma avaria no carro, ele dirigiu-se à oficina. Quer ser atendido, com o problema resolvido, o mais rapidamente possível.”
------	---

5.4.2. O Fator Preço

Ao longo da investigação tornou-se claro que a secção que diz respeito às expetativas dos clientes teria de ter uma subsecção dando atenção ao fator preço e à influência que este tem nos clientes.

Na entrevista o Administrador do Centro Porsche Porto coloca o fator preço como sendo um influenciador da pré-disposição com que o cliente se dirige ao Serviço Pós-Venda, contudo, faz a ressalva de ser somente na primeira vez que o cliente visita o Centro Porsche Porto e respetivo serviço.

#ADM	“Se é um cliente que não nos conhece tem algum receio porque considera... Parte do principio que o valor que poderá a vir ser cobrado pode ser... um valor ao nível do valor médio dos produtos que vendemos, ou seja, pode achar que os carros têm valor elevado na compra e o valor das revisões são compatíveis...”
------	--

O fator preço é apresentado como um fator de surpresa e que permite exceder as expetativas do cliente.

#ADM	“O cliente fica muito admirado como é que é capaz de vir aqui pagar menos do que numa marca mais generalista e portanto daí essa diferença de expetativas.”
------	---

A perspetiva do Cliente é coincidente com a do Administrador do Centro Porsche Porto, apontando o preço como sendo uma “agradável surpresa” ou mesmo “nada de especial”.

#C1	“...A marca estar alinhada do ponto de vista do preço relativamente com as demais, sem exagerar, e às vezes até com agradáveis surpresas.”
#C2	“Portanto eu acho que é importante o custo da reparação e acho que as pessoas ficam agradadas quando vêm que uma revisão não é nada de especial, então se falarmos de um 991 que são carros que fazem a revisão de 30 000 em 30 000 quilómetros, se a pessoa tiver uma utilização regular de 10 000 quilómetros por ano, que aquilo seja um segundo ou terceiro carro, portanto vêm cá de 3 em 3 anos e gasta 300 e tal euros.”

No entanto, colide com a relativização da importância dos orçamentos dada pelo Diretor do Serviço Pós-Venda, em comparação com a importância da confiança, no que concerne à importância dada ao fator preço. Os clientes entrevistados consideram o fator preço importante, sendo possivelmente essa importância que posteriormente provoca a surpresa apontada pelo Administrador.

#C1	“Se o fator preço é importante? É. Claro que é.”
#C2	“É. Eu acho que, hoje, em tudo, o fator preço é importante...”

Por fim #C2 refere, no tema da importância do preço, a necessidade de contextualizar esse mesmo fator com a qualidade.

#C2	“Temos que aliar preço a qualidade, ou preço a serviço, mas hoje o preço também é importante.”
-----	--

5.5. Satisfação e Lealdade

Na senda da secção 4.5. torna-se necessário dividir a secção 4.6. em subsecções referentes à Satisfação, à Lealdade e à Conexão entre ambos.

5.5.1. Satisfação

A Satisfação é proposta como sendo o elemento chave na criação de Lealdade por parte de Dick e Basu (1994), sendo utilizada como o resultado esperado na adaptação do modelo de Grönroos (1984) por parte de Kang e James (2005), na Figura 7, bem como na proposta de Izogo e Ogba (2015), na Figura 4, em relação à adaptação do modelo SERVQUAL de Parasuraman (1988), na Figura 2.

O Administrador partilhou a ideia de que os clientes estão satisfeitos, contudo não estão encantados, apontando essa barreira como um desafio contínuo.

#ADM	“Sim, sinto que os clientes, no geral, estão satisfeitos. Mas também reconheço que não estão encantados.”
------	---

Os clientes, novamente, corroboram a percepção do Administrador do Centro Porsche Porto, sendo que estão efetivamente satisfeitos.

#C1	“Mas tenho a convicção plena e a confiança que se vier aqui a um Serviço Pós-Venda que vou ser bem tratado, na hora, rapidamente, com profissionalismo, com qualidade.”
#C2	“Acho que as coisas estão a funcionar bem.”

No tema da Satisfação é necessário apontar um efeito, não presente na literatura consultada. A ideia de superação de expectativas está na base da *Gap Theory* proposta pelo modelo *SERVQUAL* (Figura 2), de Parasuraman et al (1988), mais tarde complementada por Valerie A. Zeithaml et al (1996) é o alicerce principal da construção de Satisfação.

Em nenhum momento a literatura refere a ideia de o cliente aumentar as suas expectativas em relação às tentativas de encantamento. O Administrador do Centro Porsche refere que o “Encantamento do Cliente” propõe um problema que é a duração desse mesmo encantamento, assumindo que o cliente irá considerar, em momentos futuros, esses momentos de encantamento como sendo um novo *status quo* do serviço, e como tal a fasquia fica sucessivamente elevada, tornando mais complexo evitar a quebra de expectativas.

Tal implica a confirmação das ideias da componente *backward looking* de Ahrholdt et al (2017); Bolton e Drew (1991); Jahanshahi et al (2011).

#ADM	“O encantamento... É bom, mas depois também tem um defeito, do meu ponto de vista, é que colocamos a fasquia tão alta, que amanhã se já não conseguirmos encantar ao mesmo nível isso pode ser considerado uma perda de nível de serviço.”
------	--

O Diretor do Serviço Pós-Venda partilha essa mesma ideia da crescente dificuldade de encantar o cliente.

#DPV	“Se criamos uma equipa e consertarmos o funcionamento duma recolha e entrega de viaturas de forma gratuita isso vai ter um impacto na satisfação do cliente, e esse impacto é temporário. Porquê? Porque ele no início valoriza esta questão, independentemente de ser gratuito ou cobrado, porque nesta gama não faz assim tanta diferença, mas valoriza, mas daqui a 6 meses já o deixou de valorizar porque é normal.”
------	---

Chegando mesmo a apontar que o momento em que o cliente volta a valorizar os esforços de encantamento será quando o cliente “trocar de casa”.

#DPV	“E aí é que ele valoriza, outra vez, o serviço, mas isso é um bocadinho ingrato, porque ele tem de trocar de casa para valorizar o que é feito aqui, e nós passamos uma vida inteira a lutar para que ele não vá lá e ele acaba por não valorizar o que fazemos por ele.”
------	---

Na entrevista a #C2 houve a oportunidade de abordar esta questão do encantamento, introduzindo uma ideia dada por Ažman & Gomišček, (2014). O cliente foi confrontado com uma opção: Se prefere ser encantado ou que o serviço não o desiludisse. #C2 toca novamente no ponto na secção 4.5. em relação à perspetiva do Staff: a eficácia. O cliente prefere nunca ser desiludido, apontando exatamente o carácter efémero de encantamento.

#C2	“Que nunca me desiludisse. Acho que isso é mais simpático, e se calhar, mais eficaz. Porque encantar... O encanto pode ser hoje, e amanhã não haver.”
-----	---

5.5.2. Lealdade

Na sequência da crescente dificuldade de encantar o cliente apontado acima, o Administrador do Centro Porsche Porto faz a ponte para a ideia de constante necessidade de adaptação ao cliente.

#ADM	“A melhor maneira é conforme vamos estando com ele, ouvir, com atenção e escutando o cliente, percebendo-o. Porque as pessoas também são todas diferentes e... Portanto o que nós temos.. É de adaptar as ferramentas, os meios, as nossas competências todas para o cliente que vem pela porta para não entrar em descrédito, em desilusão, para criar essa lealdade.”
------	---

O Diretor do Serviço Pós-Venda, na sua entrevista, aponta a intensidade da relação que o cliente estabelece com o Serviço Pós-Venda, novamente colocando a tónica no fator relacional do serviço.

#DPV	“..é assim que funciona, ou seja, a ligação é emocional dos clientes com o Pós-Venda, para o bem e para o mal é sempre muito forte.”
------	--

No prisma dos Clientes, o que os faz regressar ao serviço é, de facto, os elementos relacionais. #C1 aponta a relação existente com as pessoas que trabalham no Centro Porsche Porto, #C2 por sua vez salienta a forma como é tratado.

#C1	“O que me faz regressar é que eu gosto muito e tenho uma relação muito especial com as pessoas que aqui trabalham, com algumas delas particularmente.”
#C2	“O que me faz regressar é uma pessoa sentir-se bem aqui, é acarinhada, tratam o cliente como o cliente fosse... Porque ao fim ao cabo, é o cliente que lhes paga o ordenado entre aspas e portanto hoje acho que as pessoas também têm necessidades e têm até ao próprio ego faz bem.”

O Staff encontra-se alinhado com o carácter relacional do Serviço Pós-Venda, incluindo, novamente, a Dimensão Técnica de Grönroos (1984), presente na Figura 5, no que diz respeito ao pressuposto de competência em quem desempenha funções.

#FG2	“A empatia pelas pessoas que dão a cara pela empresa é indispensável ter pessoas competentes à frente”
#FG4	“É o atendimento, e é o cliente, no fundo sentir-se bem.”

Regressando à perspetiva dos clientes, foi colocada uma questão onde foi solicitado que indicassem em que condições seria gerado o abandono do Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto.

A primeira situação apontada será a má execução do serviço, mais uma vez dando a devida importância da eficácia e eficiência e tornado atuais as considerações de Cronin e Taylor (1992, 1994) em relação ao debate SERVQUAL versus SERVPERF. Porém, é importante dar ainda mais relevo a Grönroos (1984) que previa a conjugação do elemento eficácia, eficiência e competência na Dimensão Técnica do seu modelo, com a Dimensão Funcional do modelo onde é possível Kang e James

(2005), introduzir elementos do SERVQUAL de Parasuraman et al (1988) e justificar a igual importância dada à forma como o serviço é prestado e, como tal, a vertente relacional que o Serviço Pós-Venda possui.

#C1	"Serviço mal feito."
-----	----------------------

Passando para o tópico relacional do Serviço Pós-Venda, #C1 e #C2 apontam a Perda da Relação e a Quebra de Confiança como sendo fatores de abandono do Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto.

#C1	"A perda de relação com as pessoas aqui..."
#C2	"Se as coisas corressem mal uma vez, segunda vez, terceira vez a pessoa dizia "Se calhar estamos aqui a entrar por um caminho que não é o melhor e terei que ponderar..."

Reforçando o elemento relacional está o contributo de #C1 em relação à possibilidade de, uma vez quebrada a relação, haver espaço para um restabelecimento da mesma. #C1 apresenta uma postura de abertura à recuperação da relação, procurando inclusivamente entender o porquê da quebra em primeiro lugar.

#C1	"E portanto acho que uma pessoa deve ter aqui alguma latitude para perceber o porquê dessa quebra de confiança, e eventualmente recuperá-la, não sou fundamentalista."
-----	--

#C2 chega mesmo a ter um grau de tolerância à insatisfação, afirmando a necessidade de se fazer um balanço entre os momentos de satisfação e insatisfação.

#C2	“Pronto eu vou, mas não vou muito satisfeito, mas vamos recuperar, temos que pôr as coisas no prato da balança e ver as vezes que fui bem atendido e a vez que fui menos bem atendido.”
-----	---

5.5.3. Conexão Entre Satisfação e Lealdade

A ligação entre Satisfação e Lealdade, aos olhos do Administrador do Centro Porsche Porto é clara, e de ordem positiva. Não existe Lealdade sem Satisfação. A confiança é novamente abordada, no que diz respeito ao teor de transparência, que o Administrador entende ser estrutural, para a criação de uma relação equilibrada e satisfatória entre as partes.

#ADM	“Sem dúvida. Não há lealdade sem satisfação, sem transparência, sem compromisso, sem relação de confiança, isso não existe. Se nós não cumprimos com as expectativas, ou se nós não explicamos o nosso ponto de vista, se nós não tratarmos a relação com a devida transparência é impossível termos lealdade.”
------	---

O Diretor do Serviço Pós-Venda, por sua vez, sublinha a confiança e com isso o fator relacional, afirmando que a Lealdade não será tanto em relação à casa, mas sim às pessoas que a compõem.

#DPV	“Um cliente que está satisfeito é leal à casa, é leal às pessoas ok? Ele é leal a quem tem confiança e o Serviço Pós-Venda é o mais importante...”
------	--

As posturas em relação à conexão entre estes elementos estão alinhadas com o presente na revisão da literatura. A ideia de aprofundamento da relação do cliente com a marca, e com o seu fornecedor, o Centro Porsche Porto, é um dos apontamentos chave de Kotler, (2000); Kotler et al (2017); Valerie A. Zeithaml et al (1996), relativamente ao grau de envolvimento do cliente com a marca, sendo que

neste caso é necessário contextualizar com Kapferer (1997) e a sua ideia de posicionamento do cliente de Luxo. Sobretudo é de notar que estes autores, dentro das suas considerações acerca do grau de relação do cliente com a marca, têm implícito o pressuposto de Lealdade, mais uma vez subentendendo-se que a chave para a Lealdade é a Satisfação contínua, confirmando a definição apresentada por Dick e Basu (1994).

5.6. Maiores Desafios, Limitações Encontradas e Mudanças Propostas

Não obstante o entendimento claro, por parte da Administração e Direção, do Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto e o alto grau de envolvimento do Staff existem, como em todas as empresas, desafios que exigem resposta e adaptação, bem como limitações ao melhor funcionamento da empresa.

5.6.1. Maiores Desafios

Os desafios apontados são do foro estratégico, sendo que necessariamente são mais facilmente identificados pela Administração e Direção que têm uma visão mais holística e estratégica da empresa.

No que diz respeito aos desafios o Administrador do Centro Porsche Porto aponta dois vetores: A mudança de paradigma, e a consequente necessidade de procurar sistematicamente conhecer as expetativas e o próprio cliente.

Note-se que a mudança de paradigma se refere ao aparecimento de novos clientes, com uma mentalidade diferente.

#ADM	<p>“Eu diria que essa alteração de paradigma faz com que tenhamos novos clientes, com uma visão diferente, que vem de outras marcas. E não, como se falava há pouco, do cliente típico Porsche”</p>
------	---

Como complemento à mudança de paradigma o Administrador menciona a necessidade de adaptação, de conhecer o cliente e as suas expetativas.

#ADM	“Eu diria que a capacidade de conseguir ler, perceber as expetativas do cliente. Capacidade de conseguir transformar a expectativa do cliente na realidade, ou seja, há clientes que têm expetativas diria que não são possíveis de cumprir...”
------	---

A Direção do Serviço Pós-Venda, novamente em alinhamento com a Administração, aponta a mudança de paradigma sendo que do ponto de vista do negócio do Serviço Pós-Venda, é apresentado um cenário de grande mudança fruto da própria mudança que a indústria automóvel sofre.

#DPV	“Ou seja, eu acho que o maior desafio do Pós-Venda nesta altura é mesmo adaptar-se a esta nova realidade, adaptar-se tecnologicamente aos carros novos que vêm aí, os elétricos, falo nos 100% elétricos. O modelo de negócio vai mudar completamente, em termos de rentabilidade. O Pós-Venda que o Francisco vê hoje aqui, não existirá daqui a 10 anos. Vai ser muito mais pequeno ok? Porque vai. Desaparece muita parte da rentabilidade dos automóveis, os carros hoje que vão sair são mais simples, os carros elétricos são mais simples, são máquinas mais básicas, não têm tanta necessidade de manutenção e isso vai levar a uma redução de faturação, redução de margem, redução de emprego, redução de tudo.”
------	--

Não obstante as mudanças que o Diretor do Serviço Pós-Venda apresenta mantém-se, na sua opinião, uma certeza constante: a adaptação ao cliente. Os desejos do cliente mudam, bem como as suas expetativas e exigências.

#DPV	“São clientes que querem alugar um carro, não querem ter a propriedade, não querem ser onerados, ou a responsabilidade de ter uma propriedade automóvel. E isto está a mudar muito rápido... Muito rápido...”
------	---

5.6.2. Maiores Limitações

As limitações são sentidas em todos os quadrantes da empresa, desde a Administração e Direção que ocupam funções estratégica, passando pelo *Staff* que possui uma função mais tática de operacionalização, até ao Cliente que se apercebe das limitações, quer pela observação, quer pela experiência do serviço.

O Administrador do Centro Porsche Porto frisa a pré-disposição com que o cliente se dirige ao Serviço Pós-Venda como uma limitação, sob a qual não há controlo, uma vez que ocorre antes sequer de o cliente se deslocar ao Centro Porsche Porto.

#ADM	“Esta relação é difícil, esta relação é difícil e portanto um Departamento de Pós-Venda vai ser sempre, por muito que nós façamos, por muito que nós tentemos mudar, vai ser sempre um departamento onde as pessoas vêm... Não porque “Epá fixe, acendeu-me uma luz! Vou à oficina”... Não. Ninguém tem esse prazer de vir aqui, as pessoas vêm aqui porque têm que vir, e vão ficar sem o carro, e vão pagar uma conta que não sabem se é alta ou não, portanto desde o início digamos que esta relação só acalma no fim...”
------	---

O Diretor do Serviço Pós-Venda aponta a falta de recursos humanos, em acompanhamento ao crescimento da empresa.

#DPV	“Neste momento falta de meios humanos para responder às solicitações que são feitas, ponto 1.”
------	--

Adicionalmente menciona, como limitação, algo que surge igualmente nos desafios: Conhecer o Cliente. Argumenta-se a capacidade de adaptar o serviço ao cliente, na medida em que, primeiro, há que saber as preferências do mesmo.

#DPV	“E são 2000... Nós sabemos quem os outros 1930 são, tá a ver? Não sabemos.. Onde é que
------	--

	eles moram? O que é que eles gostam de fazer? Como é que nós adequamos a nossa oferta face ao tipo de cliente que temos? Se nós não fizermos isto, neste preciso momento também, é um.. Ou seja já não é um “Se nós não fizermos isto...” Temos de fazer isto.”
--	---

Por fim, o Diretor do Serviço Pós-Venda aponta as instalações atuais como fonte de uma limitação operacional.

#DPV	“...a falta de espaço das instalações é crítica para a falta de organização também das mesmas, ou seja, nós não... A empresa é tão pequena, neste momento. Esta empresa foi feita para assistir 911 e Boxster, e depois vem o Cayenne, depois vem o Panamera, depois vem o Macan, depois vieram carros a diesel, vieram carros de utilização quotidiana. O 911 pode ficar aí uma semana, um Cayenne Diesel tem de entrar e sair no mesmo dia. E essas são as duas principais limitações, face ao crescimento que estamos a ter.”
------	--

No prisma dos clientes, a única limitação apontada ao Serviço Pós-Venda são exatamente as instalações.

#C1	“Porque, de facto, as instalações são muito exíguas para aquilo que é a qualidade do serviço que a marca... E sei que as pessoas responsáveis aqui pretendem dar, ficam acanhados aqui.”
#C2	“O único que vejo é, neste momento, estas instalações que para o nível de serviço que têm, para a qualidade do serviço que estão a apresentar...”

O tema das instalações ecoa igualmente na perspetiva do *Staff*, na medida em que estes acusaram a falta de espaço como uma limitação ao melhor desempenho do seu serviço.

#FG5 e #FG4	“Falta de espaço”
----------------	-------------------

O *Staff* do Serviço Pós-Venda aponta ainda questões do foro interno, não visíveis aos clientes, pelo menos a percepção colhida não o indica, no entanto são matérias que comprometem a qualidade do serviço, impedindo-o de atingir um patamar superior. Assim, é assinalado um problema de falta de comunicação, apontado simplesmente por #FG2, no entanto a intervenção de #FG3 e #FG1 revela a existência dessa mesma questão.

#FG2	"Comunicação..."
#FG3	"Falta de comunicação..."
#FG3 e #FG1	<p>"#FG3 – Começando de cima até cá em baixo falha todo o ato de comunicar, passagem de informação, reunirmos para falarmos de coisas.</p> <p>#FG1 – Nisso, sem sombra de dúvida, que lhe dou razão. Desde que estou aqui, vi uma ou duas vezes reunir o Pós-Venda.."</p>

Por fim, o *Focus Group* com o *Staff* revela outra questão relacionada com a organização dos trabalhos, bem como o reconhecimento do esforço horário que é feito para garantir que o critério de qualidade que a marca Porsche defende e exige seja cumprido.

#FG6	"Respeito pelos horários."
------	----------------------------

5.6.3. Mudanças Propostas

À data deste estudo, a XRS Motor S.A. já procedeu ao investimento em novas instalações que irão responder à limitação acima apontada referente ao espaço pelos vários intervenientes do estudo. No entanto, aquando da entrevistas aos cliente e do *Focus Group* foi efetuada uma questão onde se pedia aos intervenientes que

assumissem o papel de Administração da XRS Motor S.A., e partilhassem que mudanças implementariam.

Os clientes entrevistados do Centro Porsche Porto não apontaram qualquer mudança a fazer ao serviço, além das instalações, cuja resolução já foi devidamente referida.

#C1	“Eu não sinto falta de nada, porque o que eu quero, eu tenho.”
#C2	“...não me ocorre assim sugerir nada. Acho que as coisas estão a funcionar bem. Vão no caminho correto.”

O *Staff* do Serviço Pós-Venda, por sua vez aponta a necessidade de autonomia para poder implementar mudança, vontade essa retratada nas palavras de #FG5.

#FG5	“Mudar era ouvir as pessoas, ver a opinião das pessoas. As pessoas darem uma ideia de como é que as coisas podiam funcionar e tentar pô-las a funcionar pelos funcionários. Se esta secção trabalha melhor assim, então vamos experimentar trabalhar assim, se a faturação trabalha melhor desta maneira, então vamos tentar trabalhar melhor desta maneira. Dar a oportunidade de as pessoas experimentar.”
------	--

Reforçando o ponto da autonomia surge o diálogo entre #FG3 e #FG2.

#FG2 e #FG3	<p>“#FG3 - ...Se todos participássemos, resolvíamos as nossas diferenças, desde que houvesse a possibilidade de responsabilidade, isto é, de poderem resolver as coisas. Só que neste momento, ninguém quer resolver nada, ninguém quer tomar uma atitude de responsabilidade de resolução porque não se querem pôr a jeito de criarem problemas de hoje para amanhã. Como já aconteceu não é?</p> <p>#FG2 – É o medo de falhar.</p> <p>#FG3 – O medo de falhar é não quererem assumir as responsabilidade. E isto não vai para a frente porque além da comunicação, dependemos todos de uma pessoa para</p>
----------------	--

	desbloquear uma situação, e que muitas vezes não está ou não pode estar, onde nós resolveríamos na hora. Temos de ter autonomia decisão.”
--	---

#FG2 aponta o conhecimento e entendimento de todos os procedimentos por parte da liderança da empresa, sendo que a sua postura é apoiada por #FG5 e #FG6

#FG2	“Em primeiro lugar trataria de compreender todos os procedimentos, pelo menos por alto. Para só aí compreender os problemas que cada um tem. Só depois da compreensão dos problemas é que conseguimos encontrar soluções.”
#FG5	“Vou ao encontro de #FG2. Ouvir toda a gente. Ouvir. Não da posição de cima do cavalo que é o que costuma ter, mas pôr-se cá em baixo, ao nosso nível, e falar com as pessoas direitinho..”
#FG6	“Seria ouvir cada setor e a presença da liderança seria fundamental, para entender onde está o erro. Uma liderança que resolva, que não tente amenizar a situação, mas que resolva.”

#FG1 propõe um incentivo maior dos funcionários, não explicitando o formato desse mesmo incentivo. No entanto, a percepção é a de uma postura de correção de um sentimento de injustiça.

#FG1	“Incentivá-los, a questão aqui não é aumentos. A questão aqui é incentivá-los a trabalhar e não porem-se a andar daqui para fora. Uma das razões é claro que é ouvi-los, mas logicamente que isto aqui uns não são filhos da mãe e outros filhos do pai. Isto é estarem todos no mesmo pé de igualdade, porque somos uma equipa e precisamos todos uns dos outros, era a primeira coisa que eu mudava.”
------	---

#FG2, #FG4, #FG5 e #FG6 sublinharam a importância de se sentirem ouvidos, e de fazerem chegar as suas próprias dificuldades e desafios às pessoas certas.

#FG2	“Ouvir as pessoas é muito importante.”
#FG4	“Para além de ouvir as pessoas, que é importante...”
#FG5	“... Mudar era ouvir as pessoas, ver a opinião das pessoas...”
#FG6	“Seria ouvir cada setor e a presença da liderança seria fundamental, para entender onde está o erro. Uma liderança que resolva, não tente amenizar a situação, mas que resolva.”

#FG3 aponta um cenário de reestruturação do Serviço Pós-Venda de forma a restaurar a confiança.

#FG3	“Eu reestruturava todo o Pós-Venda, de forma a que houvesse outra vez confiança na equipa, no departamento para que as pessoas pudessem falar, ser ouvidas e postas em causa.”
------	--

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES À EMPRESA

Neste capítulo iremos extrair as principais conclusões do estudo, sendo que se procurará responder de forma concisa aos objetivos específicos apresentados, e tecer recomendações ao Centro Porsche Porto, do ponto de vista estratégico e operacional de forma a melhorar o trabalho de referência feito até à data.

6.1. Resposta aos Objetivos Específicos

6.1.1. Entender a percepção atual do Cliente Porsche em relação ao Serviço Pós-Venda e a sua Qualidade;

O Cliente do Centro Porsche Porto tem uma percepção muito positiva acerca do serviço prestado, chegando mesmo a ter dificuldade a encontrar defeitos, ou fragilidades no mesmo. Apontam, contudo, a dimensão das instalações, que a Administração tenciona resolver através do investimento em novas instalações, já em curso.

Confirma-se uma questão levantada pelo Administrador do Centro Porsche Porto relativamente à pré-disposição dos clientes quando vão ao Serviço Pós-Venda, que se torna um elemento que coloca o serviço com um grau de pressão adicional, antes sequer de ser prestado. Este elemento torna as tarefas do *Staff* mais extenuantes, uma vez que o cliente aborda o serviço negativamente condicionado reforçando o carácter resiliente subentendido na intervenção de #FG4 na subsecção referente às características mais importantes do Serviço Pós-Venda.

Um elemento que, na percepção do cliente, se apresenta como uma surpresa é o fator preço. A expectativa é que os valores do Serviço Pós-Venda sejam ajustados à marca Porsche, no entanto, o cliente constata que os valores não se afastam muito dos valores praticados por marcas mais genéricas, salientando ainda a fiabilidade dos veículos, no caso de #C2.

O cliente do Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto assume e presume competência e a presença do equipamento adequado para que o seu veículo seja

devidamente tratado. Mas, o cliente procura mais do que apenas eficácia e eficiência, procura uma relação de confiança com a marca e com as pessoas que a representam. Assim, confirma-se que o caráter relacional é crítico para o cultivo da Lealdade, no Serviço Pós-Venda. Este elemento relacional é de tal forma crítico e profundo no cliente que é o fator mais vincadamente apresentado como sendo fator de troca ou abandono do Centro Porsche Porto, conforme aponta #C1: “Se uma pessoa perder a confiança acho que está inquinada para sempre, a relação.”

A percepção do Cliente contempla também a coerência do serviço em relação às experiências anteriores, mais uma vez apelando à necessidade constante de alinhamento com todos os momentos de contacto com marca.

Por fim, o cliente entende que apesar de a ideia de a marca o tentar “encantar” de forma sistemática ser sedutora, é igualmente insustentável. Assim e conforme #C2 a ideia de não desiludir é mais “...simpática...”, permitindo construir uma imagem de fiabilidade de serviço.

6.1.2. Entender a Percepção atual do *Staff*, Direção e Administração em relação ao Serviço Pós-Venda e a sua Qualidade;

O Administrador do Centro Porsche Porto coloca-se nos pés do cliente encarando o Serviço Pós-Venda como um “...mal necessário...” devido à pré-disposição do mesmo quando recorre ao serviço, sobretudo quando se trata da primeira vez e o cliente vem igualmente condicionado pelo desconhecimento. É um elemento negativo, neste caso, uma vez que o Serviço Pós-Venda, em geral, é cotado, como sendo de desconfiança. Torna-se evidente o alinhamento que todos os momentos devem ter com a marca Porsche. É dada extrema importância à coerência dos procedimentos em relação ao cliente, justificando-se esta importância com a necessidade estratégica de construção e manutenção da Imagem do Centro Porsche Porto como extensão da marca Porsche. Entenda-se que neste contexto a noção de Imagem está em perfeito alinhamento com o conceito apresentado por Grönroos (1984), no seu modelo, presente na Figura 5. O Administrador do Centro Porsche Porto aponta o maior

desafio como sendo a necessidade de constante adaptação ao cliente, um fator, na sua ótica, cada vez mais relevante dada a mudança de paradigma, que se considera geradora de mudança nas preferências dos consumidores e clientes.

A Direção do Serviço Pós-Venda tem uma percepção assente num pressuposto de competência. Assume-se que existindo esse elemento há espaço para o que se considera o mais importante no Serviço Pós-Venda, na sua perspetiva, a Confiança. A importância deste pressuposto, é de tal forma evidente, que figura na Imagem pretendida pelo Diretor do Serviço Pós-Venda quando diz que pretende um “...serviço de excelência...”, e quando afirma que “...a dimensão técnica tem de estar irrepreensível, pronto isso é o fundamento de tudo...”, porém é necessário introduzir, novamente, o enquadramento de coerência já dado pela Administração como sendo importante para a preservação da marca representada. Estabelecida a importância da competência e da confiança é salientada a forma como estas são alicerces da relação com o cliente que, do ponto de vista do Diretor do Serviço Pós Venda, é o grande fator de criação de Lealdade. No que diz respeito a desafios a Direção aponta, a mudança de paradigma, avançando que a própria forma como o Serviço Pós-Venda será rentabilizado irá mudar dramaticamente com a forma e a velocidade com que o mercado e o consumidor mudam. Quanto às limitações encontradas o Diretor do Serviço Pós-Venda avança com a limitação e desajustamento das instalações, dada expansão que a marca Porsche sofreu ao nível das gamas onde enquadra a sua proposta de valor, que induz uma mudança nas dinâmicas do serviço no seu dia-a-dia e no seu planeamento estratégico. Como consequência, do já mencionado incremento de serviço, há uma necessidade de recursos humanos de forma a dar uma resposta mais rápida e eficiente às solicitações do cliente.

O *Staff* do Serviço Pós-Venda constituiu uma surpresa devido ao elo emocional fortíssimo à marca Porsche, que conforme referido na subsecção 4.2, implica um compromisso que excede o típico profissionalismo, exigindo um esforço contínuo pelo brio transposto no trabalho executado, chegando mesmo a ser descrita como o “...Motor da Marca...” por #FG1. A confiança na equipa e na marca é reforçada quando, no *Focus Group* realizado, se constata que todos os intervenientes, caso

fossem proprietários de viaturas Porsche, seriam clientes do Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto.

Não obstante esta relação intensa que o Staff tem com a marca, a percepção acerca do Serviço Pós-Venda apresenta uma imagem de que se trata de uma parte da empresa que requer grande dedicação e trabalho. Existem sentimentos de falta de reconhecimento do trabalho e do grau de dedicação tido, conforme aponta #FG5: “Muitas horas perdidas, sem serem reconhecidas.”

O Staff identifica a garantia de qualidade, a garantia de serviço e a relação com o cliente como sendo os elementos que são importantes num Serviço Pós-Venda, indo ao encontro do postulado pela Direção como sendo um misto destes elementos que configura a Lealdade.

6.1.3. Perceber quais os Fatores que geram Lealdade no Cliente do Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto.

Revisitando o conceito de Lealdade de Dick e Basu (1994), é possível constatar a sua relevância contemporânea, se bem que no caso em estudo carece da devida contextualização. Neste caso é necessário entender o que espera o cliente do Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto e, sobretudo, entender como o enquadramento de uma marca de luxo introduz complexidade na criação e gestão da Lealdade.

O primeiro fator que tem de ser assegurado é a **Competência Técnica**, nos termos do modelo de Grönroos (1984), no que diz respeito à Dimensão Técnica. Este fator assume particular importância devido ao facto de ser um pressuposto a partir do qual é possível adicionar valor ao Serviço Pós-Venda. Este fator contempla a qualidade do capital humano na empresa, mas também a sua eficácia na resolução dos problemas colocados pelos clientes, e na eficiência do mesmo.

O segundo fator gerador de Lealdade é a **Coerência**, apontada pelo Administrador e Clientes. A coerência evita a quebra de expectativas, uma vez que o

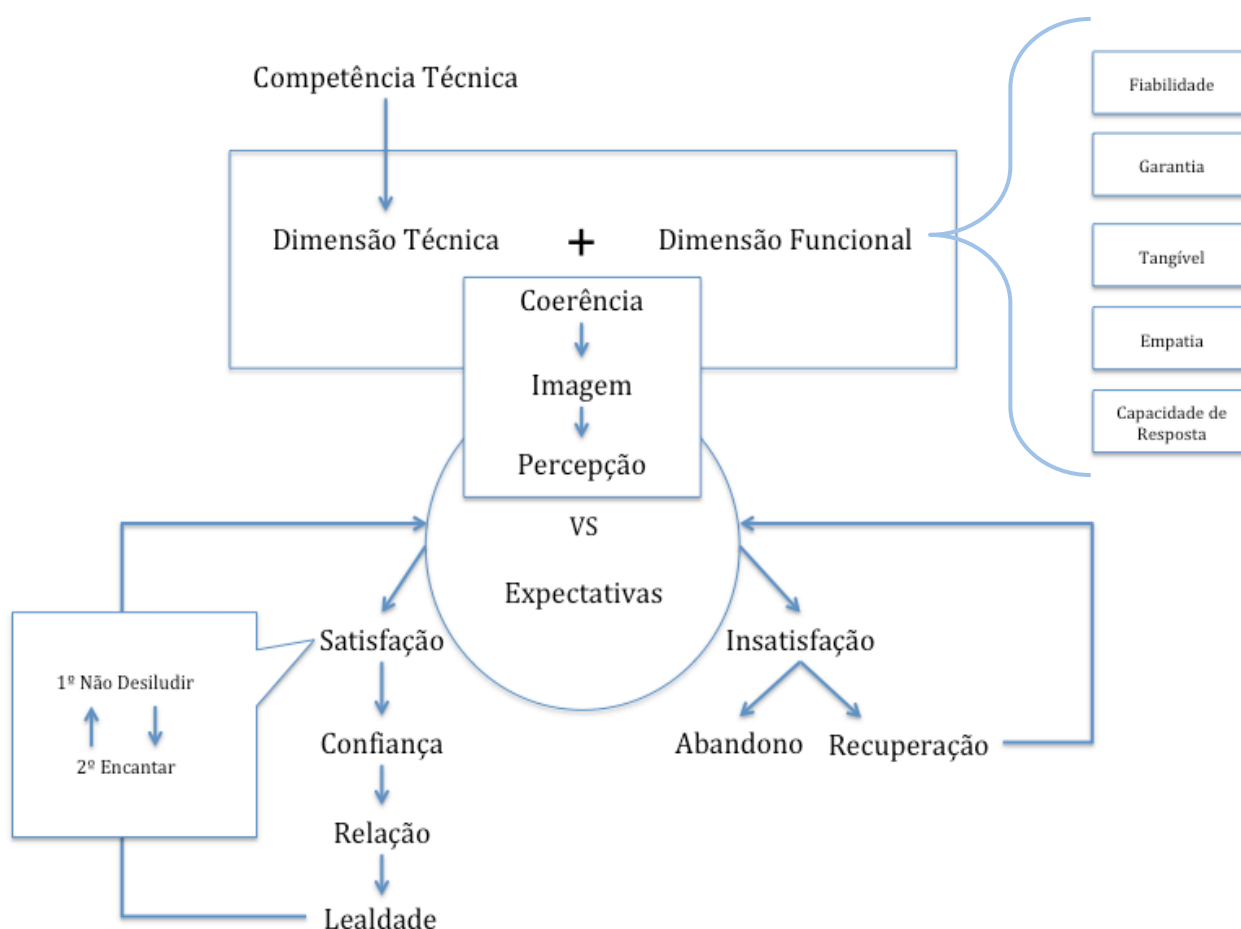
alinhamento do serviço por um critério de funcionamento, comum a todos os momentos de contacto com o cliente, transmite transparência e rigor. Estas qualidades são importantes para combater a pré-disposição com que o cliente se dirige ao Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto e abrir espaço para a construção do terceiro fator gerador de Lealdade.

A **Confiança** assume-se como o terceiro fator gerador de Lealdade. Conforme aponta o Diretor do Serviço Pós-Venda, a confiança é o que permite estabelecer uma relação com o cliente. Este fator é, neste contexto, o que deveria ser criteriosamente gerido segundo a ideia de continuidade que Dick e Basu (1994) apresentam no seu trabalho. A confiança é posta à prova em cada serviço, justificando ter sempre como alicerce a competência técnica.

A **Relação com o Cliente** é o quarto fator gerador de Lealdade identificado, tendo como pressuposto a criação e manutenção da confiança do cliente. A relação com o cliente gera um balanço emocional, conforme apontado por #C2, que dificulta o abandono do Centro Porsche Porto, por concorrentes com propostas de valor assentes numa diferenciação pelo preço. Não obstante depender de outros fatores para existir, este assume um carácter especial, permitindo ao funcionários do Centro Porsche Porto conhecerem o cliente e prestarem um serviço com um grau de personalização altíssimo, e como tal inculcando uma elevada exclusividade. A relação com o cliente pesa também no momento em que o cliente toma decisões no Serviço Pós-Venda, quão mais forte esta for, maior confiança existe nas recomendações que os técnicos fazem em relação à sua viatura.

6.1.4. Entender, de forma Holística, a Conexão entre Satisfação e Lealdade, na ótica dos Cliente, Administração, Direção e Staff.

Figura 9: Modelo de Construção de Lealdade



Fonte: Elaboração Própria

A investigação aponta, tal como a revisão da literatura, em alguns autores, uma ligação positiva entre Satisfação e Lealdade. De facto, entenda-se que os elementos referidos no ponto 5.1.3. são ilustrativos, não só, da imagem pretendida e percepções colhidas nas entrevistas à Administração e Direção, e no *grop* ao *Staff* do Centro Porsche Porto, mas também no entendimento das expetativas dos clientes em

relação ao Centro Porsche Porto. Ora, seguindo as noções da *Gap Theory* de Parasuraman, et al (1985), a justaposição das expectativas dos clientes com a sua própria percepção da experiência e resultado do serviço prestado, e com o conceito de Imagem de Grönroos (1984) irá gerar satisfação ou insatisfação. Assim se conclui que os elementos geradores de Lealdade e Qualidade de Serviço serão os mesmo que os elementos geradores de Satisfação, novamente tornando o trabalho de Dick e Basu (1994) e Cronin e Taylor (1992 e 1994) contemporâneo e relevante no âmbito deste estudo, apresentando-se a ideia de que a Lealdade é um estado contínuo de Satisfação e Satisfação um produto de contínuos momentos de Qualidade de Serviço, aproximando estes conceitos, mas diferenciando-os com o espectro temporal.

No caso em estudo o ponto de partida é a Competência Técnica, presente na Dimensão Técnica de Grönroos (1984), complementado por Cronin e Taylor (1992 e 1994) e assinalada pelo Diretor do Serviço Pós-Venda como o fundamento do serviço por inteiro. A existência de competência é igualmente crítica para a mitigação da pré-disposição do cliente sublinhada pelo Administrador do Centro Porsche Porto como sendo uma limitação existente no serviço, uma vez que a competência será um dos elementos usados pelos “Advogados da Marca” de Kotler (1999) e Kotler et al (2017) quando falam da mesma.

Novamente retirando inspiração do modelo de Grönroos (1984), entramos no cariz bidimensional do serviço, designadamente a Dimensão Técnica e a Dimensão Funcional. Tendo já assegurado a Dimensão Técnica com o ponto de partida, introduzimos o trabalho de Kang e James (2005) para definir os elementos da Dimensão Funcional com a sua adaptação dos elementos que definem a qualidade de um serviço do modelo *SERVQUAL* de Parasuraman et al (1985). A inovação introduzida pelo estudo e pelo seu contexto é exatamente a forma como estas dimensões se relacionam, onde serão enquadradas segundo um critério de Coerência que assegura a solidez da marca, mas também do seu representante.

A conjugação destas duas dimensões, em conjunto com o vital enquadramento da Coerência permite criar uma Imagem, que segue a definição de Grönroos (1984). Essa Imagem irá gerar uma Percepção no cliente que será colocada

frente-a-frente com as expectativas dos clientes indo ao encontro de Parasuraman et al (1985) e a sua *Gap Theory*. O resultado deste confronto será a satisfação ou insatisfação.

No caso de Insatisfação, a investigação aponta para dois cenários: o abandono ou a recuperação do cliente. No caso da primeira o cliente considera não existir espaço para uma relação com quem lhe presta o serviço e como tal não regressa, procurando alternativas. Na segunda situação, o cliente regressa ao confronto “Perceção Vs Expetativas”, sendo que haverá uma dificuldade acrescida em conquistar o cliente devido ao peso que a má experiência anterior tem nas suas expetativas e exigências, seguindo as ideias de Ahrholdt, Gudergan, e Ringle, (2017); Bolton e Drew, (1991); Jahanshahi, A. A., Gashti, M. A. H., Mirdamadi, S. A., Nawaser (2011) referentes à componentes *backward looking* das expetativas, quer em caso negativo e positivo, fator corroborado por #C2 quando afirma: “...temos que pôr as coisas no prato da balança e ver as vezes que fui bem atendido e a vez que fui menos bem atendido.”

No caso de Satisfação é necessário referir o trabalho de Ažman e Gomišček (2014) referente à importância de, ao invés de sistematicamente tentar encantar o cliente, procurar não desiludir. Ora a investigação não defende essa postura de forma purista, é necessário olhar para Kapferer (1997) quando refere o carácter exclusivo como fundamental das marcas de luxo e a forma como Swaroop Debasish e Dey (2015) se inspiram neste autor para sustentar que a personalização é, num contexto atual, tido como elemento diferenciador e sustentável de cariz luxuoso. As entrevistas ao Administrador do Centro Porsche Porto, Diretor do Serviço Pós-Venda e aos Clientes apontam para a validade da premissa da posição de Ažman e Gomišček (2014). No entanto as diretrizes estratégicas da marca (Porsche, 2017), a ambição do Administrador, enquanto figura líder do projeto XRS Motor S.A., bem como a crescente exigência do cliente, num contexto de mudança, exige que observemos a postura de “Não desiludir” como um pressuposto, para que de seguida se possa abraçar a ambição de “Encantar” o cliente. Entenda-se que existe um “micro-ciclo” muito singular de aumento sucessivo de expetativas. Conforme a investigação

assinala, o esforço para encantar o cliente tem um efeito subversivo no facto de o cliente incorporar muito rapidamente esse encantamento no leque do que é exigível ao Centro Porsche Porto aquando do serviço, assim a gestão do encantamento é necessário para que seja sustentável ao ponto de ser repetível, mas não básico ao ponto de facilitar o efeito *Trickle Down* presente no trabalho de Bertrand e Morse (2013).

Havendo Satisfação estão garantidas condições para a criação de Confiança, implicando que o cliente abre espaço suficiente para a construção de uma Relação com o Centro Porsche Porto e os seus funcionários, permitindo chegar à Lealdade conforme apontado na investigação.

A Lealdade levará o cliente novamente ao confronto “Imagem Vs Expetativas”, já influenciado pela experiência anterior, no entanto esperando um serviço igual ou superior ao que teve no momento anterior, novamente reconfirmando o carácter contínuo do conceito de Lealdade de Dick e Basu (1994).

6.2. Recomendações à Empresa

Tendo respondido aos objetivos específicos propostos no ponto 3.2.2., a próxima secção será dedicada ao contributo prático que pode ser dado ao Centro Porsche Porto, com base na revisão da literatura e à investigação feita. Assim haverá uma divisão entre recomendações operacionais e estratégicas. Na subsecção das recomendações operacionais encontram-se propostas que têm impacto no quotidiano do funcionamento do Centro Porsche Porto. Na subsecção das recomendações estratégicas encontram-se propostas que permitem o Centro Porsche Porto prestar um serviço ainda mais personalizado e exclusivo, não obstante o carácter de médio-longo prazo, bem como o investimento necessário para que as recomendações sejam implementadas.

6.2.1. Recomendações Operacionais

- **Reuniões Gerais da Equipa do Serviço Pós-Venda de Periodicidade Semanal**

Um dos pontos fracos apontados no *Focus Group* ao *Staff* do Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto foi a falta de comunicação dentro do próprio departamento. A realização de uma reunião semanal, dedicada à totalidade da equipa do Serviço Pós-Venda, permitirá o melhor alinhamento de serviço e procedimentos.

A vantagem gerada estende-se à vertente administrativa, uma vez que um serviço melhor organizado e devidamente alinhado de forma semanal cria a possibilidade de se preparar o eixo burocrático do serviço de forma sistematizada, ao invés de ser reativo às solicitações dos operadores.

Do ponto de vista da gestão do departamento existem vantagens claras, tornando-se mais simples entender a que projetos/obras estão alocados os recursos disponíveis, bem como semanalmente gerir a lista de prioridades consoante o fluxo de entradas e saídas de viaturas.

A junção de todos os elementos que intervêm no Serviço Pós-Venda permitirá, igualmente, a discussão das dificuldades gerais que podem ser sentidas pelo *Staff*, passando por necessidades de equipamento ou até mesmo a responsabilização pelas situações que ocorrem, bem como apresentação de soluções aos problemas que surgem, sendo que todos podem contribuir, uma vez que estão a par do problema.

Adicionalmente sugere-se que, dentro das possibilidades, um membro da Administração esteja presente nestas reuniões, de forma que se possam entender procedimentos, limitações, problemas e a dinâmica da equipa e do departamento.

Em geral a medida proposta reforça a capacidade de organização e resposta técnica do Serviço Pós-Venda, sendo possível prestar um serviço mais eficiente e eficaz, reduzindo o risco de entropias nos processos.

- **Maior Conexão entre o Departamento Comercial e Pós-Venda**

Além das quebras de comunicação intra-departamentais, existem quebras de comunicação inter-departamentais pelo que se sugere o alinhamento das necessidades do Departamento Comercial, com o plano semanal do Serviço Pós-Venda, realçando-se a importância da reunião semanal proposta acima.

O alinhamento devido das preparações de veículos novos, com as exigências de preparações para eventos, a preparação para entrega de veículos em reparação, bem como a logística automóvel envolvida com situações em que o cliente entregará ou receberá a sua viatura no seu domicílio, após serviço ou aquisição, deverá ser acautelada com o alinhamento claro e objetivo das responsabilidades do Departamento Comercial relativamente às entregas agendadas.

O efeito pretendido desta medida é não só a promoção de uma maior harmonia interna, mas também o reforço do fator coerência, que conforme indicado pela investigação é indispensável à criação de Lealdade.

- **Política de Recursos Humanos Ajustada**

Esta recomendação centra-se na limitação apontada pelo Diretor do Serviço Pós-Venda, na medida em que foi apontada a falta de recursos humanos para fazer face à evolução da empresa.

A implementação de uma política cuidada de recrutamento, tendo em vista a atração de talento, bem como a sua retenção, é fundamental para garantir, numa primeira instância, maior capacidade de resposta a solicitações,

mas também a partilha de experiência via programas próprios de *mentoring* permitindo aos funcionários crescer e evoluir.

Torna-se igualmente necessário elaborar um plano de carreira para cada funcionário, na medida em que este saberá até onde pode crescer, bem como possíveis bonificações que estejam ao seu alcance. O plano de carreira deverá contemplar a sua posição atual, o seu *job description* e as funções que eventualmente poderá ocupar dentro da XRS Motor S.A.

O efeito pretendido desta recomendação será a adequação de recursos humanos da empresa ao seu crescimento, apostando igualmente numa postura de antecipação de renovação geracional.

6.2.2. Recomendações Estratégicas

- **Aplicação XRS Motor (*XRS Digital Concierge*)**

Numa perspetiva estratégica e de diferenciação sustentável recomenda-se a criação de uma aplicação compatível com sistemas *Android* e *iOS* (Apple). A aplicação seria desenhada com o intuito de facilitar os processos a todos os departamentos com envolvimento direto com o cliente.

A *XRS Digital Concierge* permitirá aos clientes terem o seu próprio perfil, na medida em que o cliente preenche os dados e partilha com a empresa as suas preferências, e dados presentes nas plataformas de CRM (Customer Relationship Management). Além da possibilidade do cliente atualizar os seus dados a implementação e difusão de uma plataforma desta natureza permite à XRS Motor S.A. ter um canal exclusivo de comunicação com o seu cliente, podendo enviar convites para eventos de forma direta. Adicionalmente a solução apresentada abre a possibilidade de se criar e reforçar uma comunidade de clientes da XRS Motor S.A.

No que diz respeito ao Serviço Pós-Venda o objetivo será a obtenção de uma ferramenta que agiliza marcações e calendarizações de recursos, como viaturas de substituição e o seu registo de entrada e saída, por exemplo.

A Tabela 5, apresenta o leque de funções previstos para esta aplicação, bem como as vantagens teóricas da sua implementação. Esta está dividida em três colunas, uma referente à função Interna que apresenta a interação do Serviço Pós-Venda com a aplicação, outra referente à função Externa representa a interação do Cliente com a aplicação e a última coluna será dedicada à apresentação das vantagens das funções em questão.

Tabela 5: Funções da Aplicação XRS Digital Concierge

Interno	Externo	Vantagens
Envio de Diagnósticos	Receção de Diagnósticos	O cliente pode apenas receber uma notificação com o diagnóstico da sua viatura, bem como data prevista de término do serviço.
Envio de Orçamentos de Serviço	Receção e Aprovação de Orçamentos de Serviço	Elimina-se o risco de o cliente estar incontactável ou que o <i>email</i> caia no <i>spam</i> . O cliente pode consultar e aprovar, ou rejeitar, o orçamento que lhe é proposto por determinado serviço.
Calendarizar Serviços	Marcações de Serviços	O serviço pós-venda poderá, via aplicação, consultar um calendário com todas as marcações feitas por clientes, sem que haja a necessidade de telefonar. O cliente verá no calendário as datas onde poderá deixar a sua viatura para reparar, e coordenar com a sua própria agenda.
Identificação e Acompanhamento	Identificação e Acompanhamento	O cliente poderá ver as intervenções feitas na sua viatura, ou seja, acompanha <i>just in time</i> o progresso feito no serviço da sua viatura através de uma barra percentual. Adicionalmente o cliente saberá quem foram os funcionários que fizeram as intervenções na viatura.

		Internamente tal medida permite a responsabilização pelo serviço.
Gerir o Fluxo de Viaturas	Receber avisos de Inspeção, Revisão ou Serviço	O cliente pode ser alertado, via notificação, na aplicação que chegou a altura de levar a sua viatura à inspeção, revisão, ou somente um lembrete da sua marcação.
Gestão de Disponibilidades de Serviço	Saber quando há Viatura de Substituição disponível	Aquando da consulta do calendário de marcação de serviço, o cliente pode saber em que datas teria uma viatura de substituição disponível. Assim a marcação de serviço seria feita de acordo com as disponibilidades deste limitado recurso.
Calendarização de Entregas e Recolhas – Gestão Logística	Calendarização de Entregas e Recolhas	<p>Aquando da criação do seu perfil o cliente pode colocar informação que será apenas para “consumo interno”. A morada de casa e emprego do cliente pode ser colocada de forma que o cliente, quando agendar o serviço, decida se deseja que a viatura seja recolhida no seu local de trabalho e, por exemplo, devolvida em sua casa.</p> <p>Do ponto de vista interno permite organizar a logística para prestar este serviço, de forma enquadrada com o quotidiano dos funcionários.</p>
Receber Informação Antes da Chegada do Veículo	Reportar Acidente ou Avaria com Imagem e Vídeo	<p>Permite ao cliente capturar imagens ou vídeo do acidente ou avaria e enviar para o Centro Porsche Porto, antes da chegada da viatura, podendo desta forma possivelmente agilizar o diagnóstico.</p> <p>Do ponto de vista interno poderá facilitar processos de garantias.</p>

Fonte: Elaboração Própria

A implementação destas recomendações têm como objetivo integrar o Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto diretamente com os desejos dos seus clientes, tal implica maior proximidade com o cliente e reforço do seu elo com a marca e o seu representante.

Entenda-se que as recomendações dadas têm o intuito de gerar maior eficiência no processo do Pós-Venda, sempre em contexto com a coerência que a Administração entende ser basilar para a prestação de um serviço digno da marca Porsche.

A natureza operacional de algumas sugestões indica que poderão ser de simples e rápida implementação, no entanto as de cariz estratégico têm em vista vantagens que poderão apenas tornar-se evidentes no longo prazo.

Por fim as recomendações tecidas pretendem dotar a XRS Motor S.A. de opções que gerem diferenciação clara e sustentável em relação aos seus concorrentes diretos, bem como o reforço das relações que já estabeleceu com os seus clientes, tendo sempre em vista a adoção de uma perspetiva do cliente no longo prazo.

7. LIMITAÇÕES E PISTAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

7.1. Limitações no Estudo

Ao longo do estudo foram encontradas várias limitações que tiveram de ser mitigadas com soluções práticas, contudo imperfeitas.

A primeira limitação encontrada prende-se com a falta de literatura enquadrada com o contexto em estudo, sendo que foi encontrado, apenas um conjunto de autores (Izogo e Ogba, em 2015) que estudaram a matéria de Satisfação e Lealdade dentro do contexto do Serviço Pós-Venda, dentro do setor automóvel.

A segunda limitação encontrada prende-se com a dificuldade de agendamento do *Focus Group* dos clientes do Centro Porsche Porto. Dado o alto perfil dos intervenientes convidados foram necessárias múltiplas tentativas de marcação, na medida em que se optou por substituir esse *Focus Group* por duas entrevistas semi-estruturadas a dois clientes escolhidos como sendo clientes leais, com uma relação com o Centro Porsche Porto.

A terceira limitação encontrada é o facto do estudo não observar o lado do Departamento Comercial, na medida em que o foco está assente no Departamento do Pós-Venda.

7.2. Pistas de Investigação Futura

No âmbito de continuidade deste estudo, e das ideias que traz, são propostos possíveis tópicos de investigação futura:

- Identificação dos fatores responsáveis pela construção de confiança e gestão da mesma;
- A continuidade do estudo apresentado, com a possibilidade de expandir o raio de entrevistados e *Focus Groups* à rede nacional de representantes Porsche;

- O efeito que uma mudança de Staff, significativa, terá na relação do cliente com o seu fornecedor de Serviço Pós-Venda;
- Um estudo acerca da capacidade de recuperação de clientes, após o seu abandono, no mercado de Luxo, dado o seu perfil;
- A influência que a introdução do mercado elétrico no Pós-Venda terá no modelo de negócio do mesmo;
- Verificação se a conexão Satisfação e Lealdade, no Serviço Pós-Venda, existe noutros segmentos dos setor automóvel.

BIBLIOGRAFIA

- Adam, N. (2016). Key Success Factors for Automotive Premium Brands in Answer to the Change of Luxury and Societal Changes. *International Marketing Trends Conference*, 7.
- Ahrholdt, D. C., Gudergan, S. P., & Ringle, C. M. (2017). Enhancing Service Loyalty. *Journal of Travel Research*, 56(4), 436–450. <https://doi.org/10.1177/0047287516649058>
- Al-Hawari, M. A. (2015). How the personality of retail bank customers interferes with the relationship between service quality and loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 41–57. <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2013-0096>
- Ažman, S., & Gomišček, B. (2014). Functional form of connections between perceived service quality , customer satisfaction and customer loyalty in the automotive servicing industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(8), 888–904. <https://doi.org/10.1080/14783363.2014.909172>
- Bertrand, M., & Morse, A. (2013). Trickle-Down Consumption.
- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes. *Journal of Marketing*, 55(1), 1. <https://doi.org/10.2307/1252199>
- Bradley, M. A., & Harrell, M. C. (2009). *Data Collection Methods: Semi-structured Interviews and Focus Groups*. Santa Monica: RAND Corporation.
- Brandt, F., & Springer, M. (2015). The next horizon for automotive after-sales. *Oliver Wyman*, 41–43.
- Brayda, W. C., & Boyce, T. D. (2014). So You Really Want to Interview Me?: Navigating “Sensitive” Qualitative Research Interviewing. *International Journal of Qualitative Methods*, 13(1), 318–334. <https://doi.org/10.1177/160940691401300115>
- Costa, P. M. (2016). A moda das limusines na China. Retrieved from <https://automais.autosport.pt/noticias/moda-das-limusines-na-china/>
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55. <https://doi.org/10.2307/1252296>
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-

- Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, 58(1), 125. <https://doi.org/10.2307/1252256>
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Concetual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113. <https://doi.org/10.1177/0092070394222001>
- Galhanone, R. F. (2005). O mercado do luxo: aspetos de marketing. *SEMEAD-Seminário Da Administração FEA USP*, 1–12. Retrieved from <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/329.pdf>
- Germany Trade & Invest. (2016). The Automotive Industry in Germany. *Germany Trade & Invest*, (2016), 14.
- Gissler, A. (2008). OEM After Sales Strategy. *Arthur D. Little*. Retrieved from http://www.adlittle.com/downloads/tx_adlreports/ADL_OEM_After_Sales_Strategy_02.pdf
- Gissler, A., & Mueller, J. (2015). Automotive After Sales 2015. *Automotive INSIGHT*, 1–6.
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>
- Grönroos, C., & Gummerus, J. (2014). The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality: An International Journal*, 24(3), 206–229. <https://doi.org/10.1108/MSQ-03-2014-0042>
- Heine, K., Cao, M., Phan, T., Phan, M., & Atwal, G. (2016). Authenticity and prestige : what luxury brands could learn from the wine industry ?, (January). <https://doi.org/10.1504/LRJ.2016.078127>
- Izogo, E. E., & Ogba, I.-E. (2015). Service quality, customer satisfaction and loyalty in automobile repair services setor. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 32(3), 250–269. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2013-0075>
- Jahanshahi, A. A., Gashti, M. A. H., Mirdamadi, S. A., & Nawaser, K. (2011). Study of the effects of customer service and product quality on customer satisfaction and loyalty, (March 2016).
- Jain, D., & Siddhartha, S. S. (2002). Customer lifetime value research in marketing: A review and future directions. *Journal of Interactive Marketing*, 16(2), 34–46.

<https://doi.org/10.1002/dir.10032>

- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Reasearcher*, 33(7), 14–26. <https://doi.org/10.3102/0013189x033007014>
- Kang, G., & James, J. (2004). Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(4), 266–277. <https://doi.org/10.1108/09604520410546806>
- Kapferer, J.-N. (1997). Managing luxury brands. *Journal of Brand Management*, 4(4), 251–259. <https://doi.org/10.1057/bm.1997.4>
- Kapferer, J.-N., & Valette-Florence, P. (2016). Beyond rarity: the paths of luxury desire. How luxury brands grow yet remain desirable. *Journal of Product & Brand Management*, 25(2), 120–133. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2015-0988>
- Kotler, P. (2000). *Marketing para o Século XXI*. Lisboa: Editorial Presença.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0*. Coimbra: Actual Editora.
- Krings, J., Bakker, J., Koster, A., & Densborn, R. (2013). Unlocking the value of digitization in automotive sales and distribution. *Strategy& Publications*.
- Krueger, R. A., Donner, J., & Maack, J. N. (2001). Selected Tools and Techniques. *World Development*, 25(36), 1031–1053. <https://doi.org/10.2165/00019053-200725120-00005>
- Krueger, R. A., & Krueger, R. (2002). Designing and Conducting Focus Group Interviews, (October).
- Lai, Y., Chu, J.-Y., & Petrick, J. F. (2016). Examining the relationships between perceived value, service quality, satisfaction, and willingness to revisit a theme park. *Tourism Travel and Research Association : Advancing Tourism Research Globally*.
- Milena, Z. R. (2008). Qualitative Research Methods: A Comparison Between Focus-Group And In-Depth Interview. *Journal of Faculty of Economics*, 4(1), 1279–1284. Retrieved from <http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2008/v4-management-marketing/235.pdf>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). Model Service Its Quality and Implications for Future. *The Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.

- Parasuraman, a, Zeithaml, V. a, & Berry, L. L. (1988). SERQUAL: A Multiple-Item scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00084-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00084-3)
- Porsche. (2017). Porsche Strategy 2025.
- Semenik, R. J., & Bamossy, G. J. (1996). *Princípios de Marketing*. São Paulo: MAKRON Books.
- Shukla, P., Banerjee, M., & Singh, J. (2016). Customer commitment to luxury brands: Antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 69(1), 323–331. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.004>
- Srivastava, V., Tyagi, A., & Goel, R. K. (2013). the Study of Impact of After Sales Services of Passenger Cars on Customer Retention. *Int J Cur Res Rev*, 5(1), 127–132.
- Swaroop Debasish, S., & Dey, S. (2015). Customer Perceptions of Service Quality Towards Luxury Hotels in Odisha Using Servqual Model. *International Journal of Research in Business Studies and Management International Journal of Research in*, 2(9), 1–9.
- Tesla. (2017). Software Update Page - Tesla.
- Vieira, J. A. (2006). *O Contrato de Concessão Comercial*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Wiedmann, K., Hennigs, N., & Siebels, A. (2007). Measuring Consumers' Luxury Value Perception: A Cross-Cultural Framework. *Academy of Marketing Science Review*, 2007(7), 1–21. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2007.00596.x>
- Zeithaml, V. A. (2000). Service Quality , Profitability , and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn Service Quality , Profitability , and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 67–85. <https://doi.org/10.1177/0092070300281007>
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31–46. <https://doi.org/10.2307/1251929>

8. APÊNDICES

Apêndice I: Guião de Entrevista ao Administrador da XRS Motor S.A.

Nº	Pergunta
1	À partida a expectativa em relação ao Serviço Pós-Venda é superior em relação à expectativa do serviço comercial?
2	Como considera que deve ser a relação entre a dimensão funcional e técnica do Serviço Pós-Venda?
3	Quais são as expetativas do cliente Porsche para o Serviço Pós-Venda?
4	Qual é a imagem pretendida para o Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto?
5	Em geral sente que os clientes estão satisfeitos?
6	Na sua experiência, a satisfação implica lealdade?
7	Qual é a melhor forma de nutrir a lealdade de um cliente Porsche?
8	Qual o maior desafio que o Serviço Pós-Venda enfrenta?
9	Quais são as principais limitações que sente neste capítulo?

Apêndice II: Guião de Entrevista ao Diretor do Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto

Nº	Pergunta
1	Na sua experiência o cliente Porsche dá mais valor à Dimensão Funcional ou à Dimensão Técnica?
2	Qual é a Imagem que pretende construir para o Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto?
3	Quais são as expetativas do cliente Porsche para o Serviço Pós-Venda?

4	Como é que essa Imagem contrata com as Expetativas dos clientes?
5	Acredita que um cliente satisfeito é leal?
6	Na sua opinião o que valoriza mais um cliente do Serviço Pós-Venda?
7	Qual o maior desafio que o Serviço Pós-Venda enfrenta em relação aos seus clientes?
8	Quais as maiores limitações que encontra?

Apêndice III: Guião de Entrevista aos Clientes

Nº	Pergunta
1	Porque escolheu um Porsche?
2	O que pensa quando falamos em Serviço Pós-Venda?
3	O que espera de um Serviço Pós-Venda?
4	Quais as caraterísticas mais importantes no Serviço Pós-Venda?
5	O fator preço é importante no Serviço Pós-Venda?
6	Enquanto cliente, qual o maior defeito que identifica no Serviço Pós-Venda, do Centro Porsche Porto?
7	O que o faz regressar ao Serviço Pós-Venda?
8	O que o faria trocar?
9	Se implementasse uma política, ou mudança, no Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto, qual seria?

Apêndice IV: Guião do *Focus Group* para Clientes

Pergunta/ Tópico	Pergunta
Abertura	Porque escolheu um Porsche?
	O que mais aprecia na Porsche?

Introdução	O que pensa quando falamos em Serviço Pós-Venda?
	O 1º contacto com o Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto, com que impressão ficou?
Transição	Ficou satisfeito com o Serviço Pós-Venda?
Chave	Quais as 2 caraterísticas mais importantes no Serviço Pós-Venda?
	Como poderia ser melhor cativado pelo Serviço Pós-Venda?
	O fator preço é importante no Serviço Pós-Venda?
	Qual sente ser o maior problema no Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto?
	Numa palavra como descreveria o Serviço Pós-Venda, do Centro Porsche Porto?
	O que o faz regressar ou mudar de Serviço Pós-Venda?
Final	Se implementasse 1 política no Serviço Pós-Venda qual seria?

Apêndice V: Guião do *Focus Group* para Staff

Pergunta/ Tópico	Pergunta
Abertura	O que significa para si trabalhar na Porsche, numa palavra?
	Como descreveria o Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto numa palavra?
Introdução	Quando se fala em Serviço Pós-Venda, o que pensa?
Transição	Se fosse cliente Porsche, faria sempre o seu Serviço Pós-Venda no Centro Porsche Porto?
Chave	Quais são as 2 caraterísticas mais importantes no Serviço Pós-Venda?
	O que faz o cliente regressar ao Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto?

	Qual o maior problema do Serviço Pós-Venda do Centro Porsche Porto?
Final	Se implementasse uma política para melhorar o Serviço Pós-Venda no Centro Porsche Porto, qual seria?